Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz

ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA
SERGIO AROUCA
ENSP

Talita Almeida de Campos Nascimento Thompson Coelho

# **Trabalho e saúde no "Sistema de Gestão de Pessoas" da Fiocruz:** modos de agir face ao real da atividade

Rio de Janeiro

2024

Talita Almeida de Campos Nascimento Thompson Coelho

# **Trabalho e saúde no "Sistema de Gestão de Pessoas" da Fiocruz:** modos de agir face ao real da atividade

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Saúde Pública. Área de concentração: Determinação dos Processos Saúde-Doença: Produção/Trabalho, Território e Direitos Humanos.

Orientadora: Prof.ª Dra. Simone Santos Oliveira.

Coorientadora: Prof.ª Dra. Letícia Pessoa Masson.

Rio de Janeiro

2024

Título do trabalho em inglês: Work and health in Fiocruz's Personnel Management System: Ways of acting in the face of the reality of the activity.

O presente trabalho foi realizado com apoio de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) - Código de Financiamento 001.

C672t Coelho, Talita Almeida de Campos Nascimento Thompson.
Trabalho e saúde no "Sistema de Gestão de Pessoas" da Fiocruz: modos de agir face ao real da atividade / Talita Almeida de Campos Nascimento Thompson Coelho. -- 2024.
302 f. : il.color.

Orientadora: Simone Santos Oliveira.
Coorientadora: Letícia Pessoa Masson.
Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Rio de Janeiro, 2024.
Bibliografia: f. 263-277.

1. Saúde. 2. Trabalho. 3. Gestão de Recursos Humanos. 4. Competência Profissional. 5. Institutos Governamentais de Pesquisa. I. Título.
CDD 658.3

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Rede de Bibliotecas da Fiocruz com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Bibliotecário responsável pela elaboração da ficha catalográfica: Cláudia Menezes Freitas - CRB-7-5348
Biblioteca de Saúde Pública

Talita Almeida de Campos Nascimento Thompson Coelho

**Trabalho e saúde no "Sistema de Gestão de Pessoas" da Fiocruz:** modos de agir face ao real da atividade

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Saúde Pública. Área de concentração: Determinação dos Processos Saúde-Doença: Produção/Trabalho, Território e Direitos Humanos.

Aprovada em: 19 de março de 2024.

Banca Examinadora

Prof.ª Dra. Mônica de Fátima Bianco
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof.ª Dra. Cirlene de Souza Christo
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Marcello Santos Rezende
Fundação Oswaldo Cruz

Prof.ª Dra. Élida Azevedo Hennington
Fundação Oswaldo Cruz - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

Prof.ª Dra. Letícia Pessoa Masson (Coorientadora)
Fundação Oswaldo Cruz - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

Prof.ª Dra. Simone Santos Oliveira (Orientadora)
Fundação Oswaldo Cruz - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

Rio de Janeiro
2024

## AGRADECIMENTOS

À Deus, primeiramente, por ser minha força e sustento nos momentos mais difíceis, não só no doutorado, mas por toda minha vida.

Aos meus pais, por sempre terem valorizado e investido na minha educação, especialmente a minha mãe que, por muitas vezes, cuidou da minha filha para que eu pudesse participar das aulas.

Ao meu esposo Vinícius, por ter me incentivado a entrar no doutorado, por ter "segurado as pontas" no cuidado da nossa casa, da nossa filha e da nossa vida em todo esse período em que precisei estar mais focada nos estudos, especialmente no período do doutorado sanduíche no exterior, por seu zelo e amor.

À minha filha Milena, por ser a alegria de todos os dias, o raio de sol que ilumina tudo ao redor, por ser a fonte primordial do desejo de crescer e ser melhor.

Às minhas orientadoras, Simone e Letícia, por terem me apoiado e incentivado e por acreditarem no meu potencial. Agradeço à Simone também por ter me ajudado em todo o processo de seleção para o doutorado, por ter me estimulado a realizar o doutorado sanduíche, e, por nos últimos 5 anos ter buscado ampliar meus horizontes, mostrando que a vida não é "preto no branco" nem uma linha reta, que é preciso ter flexibilidade e sempre refletir um pouco mais. Agradeço à Letícia pelas palavras sempre gentis e carinhosas e pelo cuidado sempre minucioso com os conceitos, referenciais e revisões de texto.

À Liliana Cunha, minha supervisora no exterior, por sua acolhida, atenção e contribuições para a minha pesquisa. E a Samara, Kátia e Jordânia, pessoas tão queridas que de perto e de longe me acolheram nesse período longe da minha família e foram um bálsamo de conforto, afeto e cuidado.

À minha chefe Andrea Couto, por ter autorizado meu afastamento para o doutorado, e às minhas colegas Patrícia Lemos, Camila Pinheiro e Camila Teixeira, por terem assumido minha parte do trabalho nesse período com tanta dedicação e profissionalismo, por me incentivarem e me apoiarem no trabalho e na vida.

À Andrea da Luz, que autorizou minha pesquisa no campo, e a todos/as meus/minhas colegas do sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz que também me apoiaram, reforçaram a importância da pesquisa e, gentilmente, se dispuseram a participar.

Aos colegas do Grupo de Estudos em Ergologia, pelas ricas trocas, pelo exemplo de dedicação aos estudos, à pesquisa, à valorização da saúde coletiva, o SUS, e ao protagonismo dos/as trabalhadores/as.

Se era pra sangrar, já sangrei
Se era pra perder, já perdi
Se era pra chorar, já chorei
O que mais falta pra me redimir?
O chicote em minhas mãos
O chicote em minhas costas
Rasgando rios, o vergalhão
Via-crucis autoimposta
Ninguém me persegue melhor
Na cabeça, no corpo
Eu, meu próprio general
Prazer em te reconhecer, minha inquisição
Não encontrei ironia pra dizer
Mea culpa
E ele que não bebia, bebeu
E ela que nem rezava, rezou
Quando o desalento desceu
Até a razão suplicou
Basta de tanto calabouço, é hora de alforria
Um novo tempo, que fora e dentro
Nos faça resgatar uma besta alegria
(Pitty, 2019)

## RESUMO

Considerando o trabalho como categoria central na vida das pessoas e na polaridade dinâmica do processo saúde-doença, buscou-se analisar a relação trabalho-saúde dos/as profissionais do Sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz na perspectiva de ampliar seus modos de agir face ao real da atividade. Ancorando-se no ponto de vista da atividade, especialmente na Ergologia, foi realizado levantamento documental e entrevistas com atores-chave (AC), foi aplicado o Questionário Saúde e Trabalho em Atividades de Serviço para os/as trabalhadores/as e realizados Encontros sobre o Trabalho com eles. Os/as participantes puderam se reconhecer nas dificuldades vivenciadas pelos colegas e compartilhar seus modos operatórios, gerando um sentimento de pertencimento com o grupo. A pesquisa reiterou o referencial teórico, afirmando que o trabalho real contempla exigências que muitas vezes não são consideradas e que colocam os/as trabalhadores/as em uma dramática do uso de si diante dos debates de normas e valores. Entre elas, destacou-se as mudanças constantes no trabalho, a exigência de ser multitarefa, as dificuldades na função de atendimento, as implicações dos diferentes vínculos de trabalho e a complexidade da função de mediação de conflitos. Entende-se que os/as participantes precisam fazer um grande e constante investimento de si para se manterem atualizados e qualificados, lidarem com a sobrecarga de trabalho e atuarem em diferentes frentes de trabalho, muitas vezes, sem condições adequadas para tal. Isto aponta para a vivência de uma penosidade e aumento da intensidade do trabalho, um sentimento de angústia, frustração e incapacidade, bem como a falta de reconhecimento de sua profissionalidade na relação com o usuário. Diante das infidelidades do meio, os/as trabalhadores/as se engajam na síntese dos ingredientes para o agir em competência, com a conjugação do domínio dos conhecimentos codificados com sua experiência, o aproveitamento dos recursos do meio, o compartilhamento dos valores de bem comum e o suporte do coletivo. Identificou-se que as condições (espaços de trabalho e de pausas inadequados), relações (violência e desqualificação pelos usuários/as) e organização do trabalho (mudanças constantes, exigência da polivalência, diversidade de vínculos, sobrecarga, retrabalho) geram um quadro de sofrimento para esses/as trabalhadores/as. Aponta-se para a importância da criação e fortalecimento de espaços dialógicos em que se evidencie e estimule os debates de normas e renormatizações para construção de soluções pertinentes, revitalizando o coletivo, ampliando as reservas de alternativas e desenvolvendo a atividade, para que esta seja fonte de saúde e de produção de sentido no trabalho.


Palavras-chave: saúde; trabalho; gestão de pessoas; competência.

**ABSTRACT**

Considering work as a central category in people's lives and in the dynamic polarity of the health-disease process, this thesis sought to analyze the work-health relationship of professionals in the People Management System of Fiocruz with a view to expanding their ways of act face to the reality of the activity. Anchored on the point of view of the activity, especially in Ergology, documentary research and interviews with key actors were carried out, the Health and Work Questionnaire in Service Activities was applied to workers and Meetings on Work were held with them. The participants were able to recognize themselves in the difficulties experienced by their colleagues and share the operational methods engendered, generating a feeling of belonging to the group. The research reiterated the theoretical framework, stating that real work includes demands that are often not considered and that place workers in a dramatic use of themselves in the face of debates on norms and values. Among them, the constant changes at work, the requirement to multitask, the difficulties in the customer service role, the implications of different work relationships and the complexity of the conflict mediation role stood out. It is understood that participants need to make a large and constant investment of themselves to remain updated and qualified, deal with work overload and work on different work fronts, often without adequate conditions to do so. This points to the experience of hardship and increased intensity of work, a feeling of anguish, frustration and incapacity, as well as a lack of recognition of their professionalism in the relationship with the user. Faced with infidelities in the environment, workers engage in the synthesis of ingredients to act competently, with the combination of mastery of codified knowledge with their experience, the use of environmental resources, the sharing of common good values and the support of the collective. It was identified that the conditions (inadequate work spaces and breaks), relationships (violence and disqualification by users) and work organization (constant changes, requirement for versatility, diversity of links, overload, rework) generate a situation of suffering for these workers. It points to the importance of creating and strengthening dialogical spaces in which debates on norms and re-normatizations are highlighted and stimulated for the construction of relevant solutions, revitalizing the collective, expanding the reserves of alternatives and developing the activity, so that it can be a source health and the production of meaning at work.

Keywords: health; work; people management; competence.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES


Figura 1 - Responsabilidades da área de GP..... 36
Figura 2 - Transformação digital e sua prioridade na área de Gestão de Pessoas..... 37
Figura 3 - Principais desafios de Gestão de Pessoas..... 38
Figura 4 - Prioridades de Gestão de Pessoas..... 39
Figura 5 - Ações em prol da saúde mental..... 40
Figura 6 - Descrição da estratégia de pesquisa..... 42
Figura 7 - Quantidade de artigos por ano..... 43
Figura 8 - Modalidades do teletrabalho..... 65
Figura 9 - Composição dos participantes nas devolutivas do QSATS e nos EST..... 107
Figura 10 - Categorias a partir da análise temática..... 116
Figura 11 - Organograma da Fiocruz..... 116
Figura 12 - Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz - Quantidade de participantes por unidade..... 129
Figura 13 - Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz - Geral e Regionais – Sexo..... 130
Figura 14 - Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz – Idade..... 133
Figura 15 - Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz - Geral e Regionais – Raça/Cor..... 134
Figura 16 - Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz - Remuneração por Raça/Cor..... 134
Figura 17 - Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz - Nível de escolaridade... 136
Figura 18 - Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz - Geral e Regionais - Tempo de atuação na Fiocruz..... 137
Figura 19 - Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz - Função ou cargo na Fiocruz..... 137
Figura 20 - Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz - Tempo de trabalho no local..... 138
Figura 21 - Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz – Vínculo de trabalho..... 139
Figura 22 - Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz – Remuneração..... 139
Figura 23 - Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz – Remuneração por vínculo..... 140

Figura 24 - Área de atuação dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz..... 141
Figura 25 - Atuação dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz..... 142
Figura 26 - Formas de aprendizagem das atividades de trabalho..... 143
Figura 27 - Oportunidades de ampliação de aprendizagem..... 148
Figura 28 - Conciliação trabalho e atividades domésticas..... 152
Figura 29 - Tempo de trabalho doméstico por semana..... 152
Figura 30 - Interferência do trabalho na rotina familiar..... 154
Figura 31 - Sintomas apresentados pelos/as trabalhadores/as – Geral e relacionado ao trabalho..... 156
Figura 32 - Intensidade do trabalho durante a pandemia..... 159
Figura 33 - Qualidade das condições do trabalho remoto..... 160
Figura 34 - Aspectos positivos e negativos do trabalho remoto..... 162
Figura 35 - Relação com o público..... 190
Figura 36 - Exposição à violência..... 192
Figura 37 - Boas práticas no trabalho remoto..... 198

## LISTA DE QUADROS


Quadro 1 - Descritores utilizados..... 42
Quadro 2 - Identificação dos atores chave entrevistados..... 99
Quadro 3 - Cronograma de execução da pesquisa..... 104
Quadro 4 - Identificação dos participantes da pesquisa..... 108
Quadro 5 - Participação nos Encontros sobre o Trabalho..... 109
Quadro 6 - Resumo do projeto de pesquisa..... 111
Quadro 7 - Mapa dialógico sobre a questão de gênero na Gestão de Pessoas..... 130
Quadro 8 - Mapa dialógico sobre a discriminação por vínculo de trabalho..... 209
Quadro 9 - Descrição dos sistemas utilizados pelo SGP..... 225
Quadro 10 - Proposições dos/as trabalhadores para mudanças no trabalho..... 249

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---|---|
| ABRH | Associação Brasileira de Recursos Humanos |
| AC | Atores-chave |
| ADI | Avaliação de Desempenho Individual |
| AFD | Assentamento Funcional Digital |
| ANACT | Agência Nacional para a melhoria das condições de trabalho - França |
| CAAE | Certificado de Apresentação de Apreciação Ética |
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CEFET/RJ | Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca no Rio de Janeiro |
| CESTEH | Centro de Estudos da Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana |
| CEP | Comitê de Ética em Pesquisa |
| CLT | Consolidação das Leis do Trabalho |
| CP | Centro de Psicologia |
| COGEPE | Coordenação Geral de Gestão de Pessoas |
| CONSAD | Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração |
| COGIC | Coordenação-geral de Infraestrutura dos Campi |
| CPF | Cadastro de Pessoa Física |
| CST | Coordenação de Saúde do Trabalhador |
| DEREH | Departamento de Recursos Humanos |
| DD3P | Dispositivo Dinâmico de Três Polos |
| DIREH | Diretoria de Recursos Humanos |
| DORT | Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho |
| ECA | Estudos Críticos em Administração |
| ECRP | Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes |
| ENSP | Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca |
| EST | Encontros sobre o Trabalho |
| FAETEC | Fundação de Apoio à Escola Técnica |
| FIOCRUZ | Fundação Oswaldo Cruz |
| GP | Gestão de Pessoas |
| GPTW/GP | *Great Place To Work*/ Ecossistema *Great People* |
| IAM | Instituto Aggeu Magalhães (Fiocruz Pernambuco) |

| | |
|---|---|
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IGM | Instituto Gonçalo Moniz (Fiocruz Bahia) |
| INI | Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas |
| INSAT | Inquérito Saúde e Trabalho |
| INSATS | Inquérito em Saúde e Trabalho em Atividades de Serviço |
| LER | Lesões por Esforço Repetitivo |
| NUST | Núcleo de Saúde do Trabalhador |
| OMS | Organização Mundial de Saúde |
| PDT | Psicodinâmica do Trabalho |
| PDG | Programa de Desenvolvimento Gerencial |
| PGD | Programa de Gestão e Desempenho |
| PO | Pensamento Organizacional |
| QSATS | Questionário Saúde e Trabalho em Atividades de Serviço |
| REMIR | Rede de Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista |
| RH | Recursos Humanos |
| SAG | Superintendência da Administração Geral |
| SECAP | Serviço de Aposentadorias e Pensões |
| SEI | Sistema Eletrônico de Informação |
| SERCAP | Serviço de Capacitação |
| SEREH | Serviço de Recursos Humanos |
| SIAPE | Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos |
| SIGEPE | Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal |
| SGP | Sistema de Gestão de Pessoas |
| TCC | Trabalho de Conclusão de Curso |
| TCLE | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido |
| TICs | Tecnologias de Informação e Comunicação |
| UFF | Universidade Federal Fluminense |
| UNIRIO | Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro |
| UP | Universidade do Porto |
| VDGT | Vice-Diretoria de Gestão do Trabalho |
| VPERH | Vice-Presidência de Ensino e Recursos Humanos |

**SUMÁRIO**


**1 INTRODUÇÃO**..... 17
**2 O TRABALHO EM GESTÃO DE PESSOAS**..... 26
2.1 A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DESSE CAMPO PROFISSIONAL..... 26
2.2 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS..... 36
2.3 O TRABALHO EM GP NAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS BRASILEIRAS..... 41
2.4 O TRABALHO DE GP EM UMA RELAÇÃO DE SERVIÇO: CARACTERÍSTICAS E O QUE DEMANDA AO/À TRABALHADOR/A... 50
2.5 A QUESTÃO DE GÊNERO NO TRABALHO EM GP..... 61
2.6 CONTEXTO PANDÊMICO E TRABALHO REMOTO EMERGENCIAL... 63
**3 AS BASES TEÓRICAS PARA COMPREENDER A RELAÇÃO TRABALHO-SAÚDE**..... 72
3.1 SAÚDE EM CANGUILHEM..... 72
3.2 A ERGOLOGIA E O PONTO DE VISTA DA ATIVIDADE..... 74
3.3 CONTRIBUIÇÕES DE OUTRAS CLÍNICAS: A PSICODINÂMICA DO TRABALHO E A CLÍNICA DA ATIVIDADE..... 81
3.4 A QUESTÃO DAS COMPETÊNCIAS..... 86
**4 METODOLOGIA**..... 95
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ..... 98
4.2 SUJEITOS DE PESQUISA..... 105
4.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DO MATERIAL..... 109
**5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**..... 113
5.1 NORMAS ANTECEDENTES: CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS NA FIOCRUZ..... 114
**5.1.1 FIOCRUZ – situando o campo de estudo**..... 114
**5.1.2 O Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) da Fiocruz**..... 117
5.2 “MINHA LENTE É MUITO DENTRO DA MINHA UNIDADE”: UM RETRATO PARA AMPLIAR O OLHAR SOBRE OS PROFISSIONAIS DA ÁREA E SUAS CONDIÇÕES DE TRABALHO E SAÚDE..... 128
5.3 “ESSE RH ELE REBOLA HEIN”: MOVIMENTOS DE

ENFRENTAMENTO AO REAL ENTRE INFIDELIDADES DO MEIO, DRAMÁTICAS E O PODER DE AGIR..... 172
**5.3.1 As mudanças constantes no trabalho**..... 173
**5.3.2 A exigência de ser multitarefa**..... 183
**5.3.3 A função de atendimento**..... 189
**5.3.4 A questão dos diferentes vínculos de trabalho**..... 201
**5.3.5 A função de mediação de conflitos**..... 211
5.4 "TEM QUE TER MUITA ENGENHOSIDADE PARA DRIBLAR": ANÁLISE DOS INGREDIENTES PARA UM AGIR EM COMPETÊNCIA. 221
**5.4.1 O domínio do codificado**..... 221
**5.4.2 O domínio da experiência**..... 226
**5.4.3 A articulação entre o protocolar e o singular**..... 228
**5.4.4 O meio em um debate de normas envolto em valores**..... 232
**5.4.5 O potencial ampliado pelos valores**..... 237
**5.4.6 A sinergia do coletivo**..... 243
**6 PROPOSIÇÕES PARA AMPLIAÇÃO DO PODER DE AGIR**..... 249
**7 CONCLUSÃO**..... 253
**REFERÊNCIAS**..... 263
**APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ATORES CHAVE** 278
**APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA ENTREVISTA COM ATORES CHAVE**..... 279
**APÊNDICE 3 - QSATS 100 – 2020 - QUESTIONÁRIO SAÚDE E TRABALHO EM ATIVIDADES DE SERVIÇO**..... 283
**APÊNDICE 4 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA QUESTIONÁRIO ONLINE**..... 297
**APÊNDICE 5 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA QUESTIONÁRIO IMPRESSO**..... 299
**APÊNDICE 6 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA ENCONTROS SOBRE O TRABALHO (EST)**..... 301

## APRESENTAÇÃO

Para iniciar esta tese, tendo em conta o pressuposto epistemológico que a produção de conhecimento não é neutra, considero importante que os leitores saibam de que lugar falo, como chego aqui, o que me levou a trilhar este caminho e como isso me afeta. A categoria trabalho sempre chamou minha atenção. Na verdade, o trabalho - ou a falta dele - afeta a todos de alguma forma, e é isso que o torna tão central e instigante.

No meu caso, desde a infância, me interessava em atender os clientes da mercearia dos meus pais, que ficava na frente de nossa casa, afinal, deveria ser algo muito legal, já que eles passavam o dia inteiro, de domingo a domingo, naquele local realizando algumas atividades. Enquanto criança eu ajudava a encher o freezer, a organizar os produtos nas prateleiras e a dar o troco, usando a calculadora escondida para que não percebessem que ainda não sabia fazer contas mais elaboradas. Fazia essas coisas não porque me pediam, não era trabalho infantil, mas porque queria estar ali com eles, visto que, para uma criança, era divertido, tratava-se de uma brincadeira.

Essa vivência da infância me acompanha na escolha profissional pela Administração e meu interesse em entrar para o serviço público. Não queria ser empreendedora, dona do próprio negócio, como apela o discurso midiático atual, nem queria "ser meu próprio chefe" como ouvia meu pai falar, porque entendia de alguma forma, como criança, que isso tinha um custo, que trabalhar para si mesmo daquela forma era ser escravo de si mesmo, sem tempo de descanso ou para família. Então, eu queria trabalhar em um lugar em que fosse possível ter a oportunidade de descansar nos fins de semana e tirar férias, tendo tempo para estar com minha família, pois meus pais, por suas condições de vida e trabalho, nunca o puderam fazer, o que marcadamente afeta minhas escolhas e minha relação com o trabalho.

Com dezoito anos entro para o serviço público, onde, nesses últimos 16 anos, passo por quatro instituições públicas, a saber: o Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca no Rio de Janeiro (CEFET/RJ) na Unidade de Nova Iguaçu; a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO); e, atualmente, como professora do curso Técnico em Administração na Fundação de Apoio à Escola Técnica (FAETEC); e como analista de gestão em saúde na Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ).

No Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da graduação em Administração estudei a gestão de conflitos interpessoais em uma escola pública. Como um dos principais resultados da pesquisa foi que os conceitos e sentidos atribuídos pelos servidores ao trabalho no serviço público influenciavam os conflitos, decidi seguir no TCC da Especialização em Gestão de

Pessoas da Universidade Federal Fluminense (UFF) abordando o sentido do trabalho para os servidores públicos. Foi muito interessante entrevistá-los, conhecer suas histórias de vida e como pensavam o trabalho.

No mestrado em Administração da UFF, dando prosseguimento ao tema de pesquisa, tive como objeto de estudo a análise do sentido do trabalho em uma perspectiva geracional. Interessava-me a diferença no sentido do trabalho para servidores recém-chegados no serviço público e para aqueles já próximos da aposentadoria a fim de discutir como essas diferenças influenciavam suas relações e seus modos de lidar com o trabalho.

Algo que ficou muito marcado das entrevistas realizadas neste período foram as inúmeras dificuldades vividas pelos trabalhadores mais antigos que estavam sob um projeto político nas décadas de 1980 e 1990 que depreciava os servidores públicos e precarizava suas condições de trabalho, o que infelizmente não se remonta apenas a esse período. Estes servidores, por muitas vezes, não sabiam se seu salário cairia na conta ou não, viviam a insegurança dos atrasos e a corrosão pela inflação por anos sem aumento salarial.

Ainda assim, se faltava papel, eles se cotizavam e compravam o material necessário para seu trabalho. Levavam itens básicos de suas próprias casas, como papel higiênico. "Vestiam a camisa", como diziam, e engajavam-se para o trabalho acontecer diante de toda sorte de variabilidades e precariedades, ao contrário do imaginário social alimentado pela mídia de que servidor é acomodado e não gosta de trabalhar.

Quando decidi seguir para o doutorado optei por realizar disciplinas abertas a alunos externos para me aproximar do Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSP), antes de realizar a seleção. Sabia que queria falar sobre o trabalho no serviço público, mas diversas temáticas dentro dessa categoria estavam em mente e ainda não tinha fechado um objeto específico.

Com a reflexão proporcionada pela disciplina "Trabalho, Saúde e Produção de Subjetividade", cursada como aluna externa no primeiro semestre de 2019, e com a experiência como analista em gestão do trabalho em duas unidades da Fiocruz desde o ingresso na instituição em 2012, tornou-se crescente o interesse nas relações entre saúde, trabalho e subjetividade.

Esse interesse também se construiu pelo contato com outros trabalhadores do sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz, especialmente devido a uma série de encontros intitulados "Diálogos em Saúde Mental e Trabalho" promovidos pela Coordenação de Saúde do Trabalhador da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CST/COGEPE) a partir de 2016.

Nessas experiências eu começava a refletir em como os profissionais dessa área nas instituições públicas lidavam (ou não) com questões relacionadas à saúde dos trabalhadores, em especial a saúde mental, e quais recursos estavam disponíveis em um contexto de trabalho cada vez mais difícil, marcado por uma política de precarização acentuada. Começava a me instigar, também, o quanto a formação adquirida na graduação (de Administração) e na especialização (de Gestão de Pessoas) me parecia insuficiente para lidar com as situações que apareciam no cotidiano do trabalho e como poderia desenvolver as competências necessárias para dar conta das demandas e das expectativas dos usuários.

Na disciplina supracitada houve a aproximação com a Ergologia e o ponto de vista da atividade, o que alterou meu olhar sobre o meu trabalho e o dos colegas de área na instituição, afetando meus modos de ser e fazer no trabalho. E aí sim, a partir da entrada no doutorado em 2020, pude iniciar a estruturação de um tema e um objeto de pesquisa mais delineado com meus interesses e inquietudes.

# 1 INTRODUÇÃO

O trabalho é uma categoria central na vida das pessoas e pode se constituir como operador de saúde ou fonte de adoecimento a depender da possibilidade de ação dos trabalhadores em defesa da saúde (Silva C; Ramminger, 2014). O trabalho tem um papel fundamental na determinação do processo saúde-doença, sendo um dos fatores a influenciar as condições de saúde da população em que as transformações no mundo do trabalho têm afetado significativamente a relação entre trabalho, saúde e subjetividade.

Todas as categorias de trabalhadores são afetadas de alguma forma e é de grande relevância estudar suas condições de trabalho e saúde. Esta pesquisa, no entanto, propõe-se a pesquisar uma categoria específica, a dos/as trabalhadores/as da área de Gestão de Pessoas (GP). O interesse nessa categoria se dá não somente pela vivência da pesquisadora na área, mas também porque o objeto de trabalho desses profissionais é o próprio trabalho, um objeto tão complexo e instigante.

O nascimento desse campo profissional se situa na tensão entre capital e trabalho com o principal objetivo de regular e controlar os trabalhadores. Apesar de sua função estar voltada aos seus usuários, é preciso resguardar os interesses da organização. Com isso, são gerados modelos de gestão da força de trabalho, políticas e práticas muitas vezes contraditórios, o que também gera certa dubiedade sobre o papel desta área na mediação entre organização-trabalhador. Essa dubiedade chega a provocar dúvida entre os usuários sobre se podem confiar ou não na atuação e discrição da área (Green, 2021) e um sentimento de solidão entre os/as profissionais da área, que se veem sem ter com quem compartilhar seus dilemas (Almeida; Lima M, 2017).

Braga, Kubo e Oliva (2017) apontam que os profissionais de GP se reconhecem no papel de balancear os interesses da organização e dos funcionários, mas como estes interesses são conflitantes, muitos entendem que a prioridade são os objetivos da organização. Conforme os autores, estes profissionais se sentem pressionados por diferentes dilemas éticos, especialmente os que concernem às informações pessoais e confidenciais dos funcionários a que têm acesso e ao desempenho de suas funções em processos como seleção e promoção de pessoal, por se sentirem guardiões da ética nas organizações, portanto, precisam dar o exemplo.

No contexto de flexibilização e precarização do trabalho a complexidade e ambiguidade desse papel são amplificadas. As exigências são alteradas e aumenta a pressão sobre a área de Gestão de Pessoas, que deve não mais rodar a folha de pagamento apenas,

como a antiga versão do Departamento Pessoal, mas também exercer uma ampla gama de trabalho imaterial.

Esses profissionais precisam capacitar, motivar, engajar os trabalhadores, buscar a produtividade crescente da força de trabalho e investir na qualidade de vida no trabalho, muitas vezes tendo que dar conta de políticas contraditórias de pessoal. Buscam-se dos/as profissionais de GP soluções que passem pela individualização e pela culpabilização dos indivíduos pelos seus problemas de saúde e trabalho. Por exemplo, quando um trabalhador entra em um quadro de depressão, pode-se buscar como solução apenas seu afastamento (deve ser uma pessoa "frágil", que não consegue lidar com as pressões do trabalho). Ou quando uma equipe de trabalho passa por problemas, pode-se fazer um treinamento para que "aprendam" a trabalhar em equipe. Isto é, deseja-se que as pessoas mudem, sem que o processo de trabalho seja questionado ou transformado.

Assim, diante das dificuldades que se apresentam, como as questões complexas acerca de suas atividades, a insegurança frente às grandes exigências que precisam ser respondidas cotidianamente, como também as reações frente às expectativas conforme a organização e os usuários esperam, estes profissionais ficam angustiados (Almeida A; Lima M, 2017), afetando diretamente sua saúde, as relações de trabalho e a qualidade do serviço a ser prestado aos usuários. É importante pensar que neste trabalho há uma dimensão do cuidado frequentemente invisibilizada. Estes/as profissionais são responsáveis por cuidar não só da vida funcional dos usuários, mas de sua saúde física, emocional e mental no trabalho e precisam exercer essa dimensão nas relações cotidianas.

Apesar disso, ainda coexistem concepções nessa área que entendem o ser humano como um recurso a ser gerenciado, como materiais e equipamentos. Concepção esta que ainda se faz presente na nomenclatura usual da área, "Recursos Humanos" (RH), expressão ainda utilizada inclusive na literatura internacional sobre o tema (Braga; Kubo; Oliva, 2017). O deslizamento semântico para "Gestão de Pessoas" permanece problemático, pois traz a conotação de que as pessoas precisam ser geridas, controladas ou mesmo manipuladas para realizarem seu trabalho, invisibilizando que elas próprias fazem a gestão do seu trabalho a todo tempo, o que inclui uma infinidade de variabilidades e regulações a despeito das normas, ou da ausência de normas.

Isto é, as alterações na nomenclatura para designar a área nem sempre são acompanhadas de mudanças nas concepções de trabalho, de indivíduo ou de práticas, ou seja, são mudanças muitas vezes estéticas e sem consistência. Por isso mesmo, cabe esclarecer que, nesta tese, está sendo utilizado o termo RH nas referências cujos autores optam por essa

nomenclatura. E, no geral, utiliza-se GP devido ao fato da área ser assim designada institucionalmente no campo empírico – "Sistema de Gestão de Pessoas" (COGEPE, 2022e) – , inclusive por força de também ser designada assim em um nível mais macro na estrutura do atual governo (Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão) e nas legislações e sistemas informatizados pelos mesmos. No entanto, fica claro que não há uma concordância com tais nomenclaturas, fazendo a crítica não só à terminologia, mas às próprias concepções em que se baseiam.

A GP precisa operar uma série de processos distintos, complexos e interdependentes, lidando não apenas com processos administrativos e burocráticos, mas também com processos dinâmicos e de diferentes naturezas. Mesmo as tarefas burocrático-administrativas não são simples e sempre iguais, pois se dão em meio a uma relação de serviços (Salerno, 2001), que têm características próprias e sempre trazem um componente de ineditismo à operação.

A participação do usuário na produção do serviço aumenta as imprevisibilidades. Para além do conhecimento teórico e técnico sobre o trabalho, está em jogo também uma dimensão da atividade que envolve escuta, empatia, acolhimento, cuidado, ao mesmo tempo em que não se pode perder de vista a eficiência.

Os/as trabalhadores/as precisam conjugar o domínio técnico com o domínio das relações interpessoais, precisam mobilizar suas capacidades, recursos e escolhas em diversas situações diante de questões técnicas, éticas, jurídicas, políticas e humanas, dimensionando o tempo para um agir em competência (Schwartz; Durrive, 2021; Schwartz, 1998), o que envolve uma tensão, um debate de normas e valores.

E esse debate interno, a condução da situação e os efeitos sobre a saúde dos/as trabalhadores/as, são sempre singulares. Será que o profissional se sente preparado para acolher o usuário? Será que tem condições materiais e psicológicas para isso? E se o profissional considera o acolhimento importante, mas a chefia ou a organização do trabalho impedem esse processo? E se houver pressão sobre o tempo de atendimento, uma meta do número de pessoas a serem atendidas por dia, que restrinja as possibilidades do atendimento? Quais modos de agir são desenvolvidos para lidar com essas ambiguidades?

Assim, diferente do que o pensamento dicotômico estabelece de separação entre corpo e mente, entre trabalho manual e intelectual, a prática em GP exige uma mobilização expressiva do intelecto, da cognição, da disposição mental, mesmo nas tarefas ditas mais repetitivas, tanto quanto exige o engajamento do corpo deste trabalhador, mesmo nas tarefas ditas mais "pensantes".

Comumente se pensa, até pela nomenclatura: gestão DE PESSOAS, que o setor da organização tem o papel de gerir os trabalhadores. Muitos dirigentes e trabalhadores pensam que esta área detém o monopólio de lidar com a dimensão humana do trabalho nas organizações, pensam: “É sobre gente? Então, é com o pessoal da GP!”.

Pensamento que faz, inclusive, com que algumas chefias se isentem de seu papel na facilitação das relações socioprofissionais, como na mediação de alguns conflitos, acionando a tal área especializada para que lide com a situação, muitas vezes retirando a autonomia dos próprios trabalhadores na construção de soluções para seus problemas, acreditando que a solução possa vir pronta de uma figura externa à situação.

A área de GP também é acionada para lidar com situações envolvendo a saúde dos trabalhadores. Certamente, essa é uma de suas funções: ocupar-se do bem-estar dos seus usuários. No entanto, a GP não é e nem pode ser a única responsável por isso, pois quando se trata de saúde no trabalho são diversos os fatores e atores em jogo. Condições, organização, relações de trabalho e as práticas de gestão são alguns aspectos que influenciam significativamente a saúde no trabalho (Ferreira, 2017) em que a GP não detém ingerência sobre diversos destes fatores e, diferente do que muitos acreditam, não possui o monopólio sobre as questões humanas no trabalho.

A GP pode propor políticas, influenciar determinados programas e práticas, mas, no geral, não possui o poder de decisão que depende da alta administração, contexto social, político e econômico mais amplo. No geral, apesar de propagar a importância da participação do RH nas definições estratégicas, a alta direção nem sempre oferece essa oportunidade (Almeida A; Lima M, 2017).

Nesse sentido, diante dos dilemas e ambiguidades, profissionais de GP muitas vezes vivenciam sofrimento e até mesmo o sentimento de culpa (Almeida A; Lima M, 2017), oriundos das expectativas sobre sua atuação, da frustração por ter sua capacidade de ação limitada, impedida, em momentos que consideram que precisariam dar conta ou por não terem ou não conseguirem mobilizar as capacidades e recursos (pessoais, institucionais, simbólicos etc.) necessários para um “agir em competência” (Schwartz, 1998).

As características desse trabalho impactam o/a profissional que atua nesta área, afetam seu corpo, mente, saúde e relação com o trabalho. É preciso construir, com a experiência, a formação e o coletivo, as competências, os modos de agir necessários para lidar com as variabilidades do trabalho real. No entanto, dependendo da capacidade e dos recursos para a ação, por vezes, estes profissionais podem sofrer angústia por não darem conta das diferentes

tarefas, como também vivenciarem conflito entre seus valores pessoais e as políticas da organização ou as pressões de eficiência e tempo (Almeida A; Lima M, 2017).

Nesse sentido, muitos profissionais se deparam com uma vida contrariada (Canguilhem, 2009) no trabalho na medida em que suas ações por vezes são contrárias aos próprios valores, gerando sofrimento, como no exemplo citado por Gaulejac (2007, p. 30) em que um diretor de recursos humanos precisa despedir um profissional, apesar de não concordar com a decisão:

> [...] Foi contratado para o posto de diretor de recursos humanos por causa de suas qualidades de saber ouvir, de sua franqueza, de seu gosto pela relação. [...] Alain percebe a magistral distância entre aquilo que lhe é pedido e aquilo em que acredita [...] A ordem do comitê de direção põe em questão os fundamentos de sua ética, de sua adesão à empresa, do sentido que ele dá a seu trabalho. Como conservar a autoestima quando devemos realizar atos contrários a nossos valores? Como respeitar aqueles que pedem a vocês coisas que não são respeitáveis?

Outras vezes, exigem-se destes trabalhadores soluções mágicas, milagrosas, que não passam pela problematização da relação saúde-trabalho e não questionam a centralidade do processo de trabalho na determinação da saúde dos trabalhadores. Outro elemento que pode ampliar a vivência de sofrimento destes/as trabalhadores/as é que muitas vezes as demandas que lhes são feitas não são acompanhadas da formação necessária e equivalente aos desafios da complexidade de uma situação de trabalho.

Esta é uma área que não exige uma formação específica, sendo constituída por profissionais de diferentes campos de conhecimento: administração, psicologia, pedagogia, comunicação, serviço social, contabilidade, sociologia etc. (Felipe et al., 2021). Admitem-se profissionais das diferentes áreas das ciências sociais e humanas e até mesmo de outras áreas de conhecimento, como das engenharias.

Esse campo é então multidisciplinar, recebendo as influências e teorizações dessas diferentes áreas-base. Existem cursos específicos como Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos ou especializações, mas nem sempre essa qualificação é requisitada. Isso faz com que não exista um corpo teórico e prático bem delineado e/ou um currículo mínimo para atuar na área. Além disso, as teorias e o discurso gerencial tradicional e hegemônico na formação desse campo muitas vezes não dão conta da realidade de trabalho encontrada pelos/as profissionais.

Essa diversidade traz muitas vantagens ao mesmo tempo em que traz implicações para a constituição e a mobilização de um coletivo de trabalho. Sendo importante constituir espaços para colocar em permanente diálogo o arcabouço conceitual, prático e ético dessas

disciplinas e as experiências em aderência com o trabalho real, na perspectiva de construção de novos conhecimentos para a área.

Quando se trata do campo da Gestão de Pessoas em instituições públicas, tem-se ainda outras especificidades, pois o trabalho neste setor também passou por transformações, principalmente com a reestruturação do aparelho do Estado, a introdução de novos modelos de gestão e a adoção das políticas neoliberais e, hoje, ultraneoliberais (Paula; Paes, 2020). Assim, os trabalhadores dessas instituições também passaram a conviver com uma diversidade de modelos de gestão heterogêneos e coexistentes (Antunes R, 2009).

Somam-se a isto as dificuldades internas trazidas pela diversidade de vínculos entre os próprios trabalhadores de instituições públicas, muitas vezes compostas não só por servidores públicos, mas também terceirizados, bolsistas e autônomos, que contam legalmente com direitos e deveres diferenciados, bem como, regras, cargos, tarefas e responsabilidades também distintas, o que na prática nem sempre é o que acontece.

Esse cenário se agrava no contexto ultraliberal, traduzido no Brasil em políticas de austeridade implementadas pelos governos de Temer (2016-2018) e Bolsonaro (2019-2022), como o congelamento do gasto público por vinte anos, e em ofensivas aos direitos sociais e trabalhistas, representadas, principalmente, pelas contrarreformas (no sentido de retrocesso) trabalhista e previdenciária (Krein, 2018; Galvão et al., 2019). Não fosse a eleição de um novo governo, na sequência seria a contrarreforma Administrativa (Brasil, 2020), que está suspensa, tendo em vista que o atual Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos não concorda com tal proposta e pretende construir outra sem uma perspectiva punitiva dos servidores (Brasil, 2023).

De qualquer forma, há uma pressão dos modelos gerencialistas que constrangem as políticas de gestão da força de trabalho no sentido contrário aos valores do bem comum. Há uma conjuntura que aponta para um Estado mínimo para o trabalhador e máximo para o capital, com o esvaziamento da sua função pública e do papel dos servidores públicos, precarizando o trabalho com contratos precários e terceirizações, uma lógica salarial meritocrática e a captura da vida subjetiva e intelectual com integral ocupação do tempo do trabalhador, tudo isso repercutindo no processo saúde-doença deste (Robaina; Pinheiro, 2015).

Outra questão importante é o impacto da pandemia de Covid-19 no mundo do trabalho, com a aceleração do uso do trabalho remoto, a reorganização dos processos de trabalho, dos modos de fazer, da comunicação, dos controles, das jornadas etc. Os profissionais de GP precisaram atuar fortemente na proposição, no planejamento e no

gerenciamento das mudanças impostas, adequando e capacitando os profissionais para o exercício de diferentes tarefas, que, para muitos, eram inéditas e inesperadas (Felipe et al., 2021). A precarização e a intensificação do trabalho foram acentuadas e ainda mais evidenciadas, houve um período de experimentações de diferentes práticas pelas empresas, aproveitando o momento de exceção. Mesmo neste contexto pós-pandêmico, não é possível ignorar ou esquecer o quanto a crise sanitária atravessou a vida das pessoas e ainda é preciso avaliar a extensão das transformações no trabalho.

Entende-se que o ponto de vista da atividade privilegiado pelas Clínicas do Trabalho (Bendassoli; Soboll, 2014) permite um olhar com lupa para as tarefas atribuídas aos profissionais de GP e, que por sua apreciação do trabalho como atividade singular, enigmática e complexa pode descortinar a aparente simplicidade desse trabalho administrativo, trazendo para a cena toda a variabilidade em relação às prescrições e os engendramentos do trabalhador para realizar um trabalho bem feito, bem como explicitar como isso afeta a sua saúde, seu trabalho e sua relação com o coletivo. As Clínicas do Trabalho podem, assim, oferecer recursos para os desafios que se apresentam e ampliar o repertório dos/as trabalhadores/as no confronto com o trabalho real.

As Clínicas do Trabalho podem ajudar a refletir sobre como os/as trabalhadores/as da área podem elaborar seu sofrimento, os sentimentos de impotência, frustração ou angústia, para que não se tornem patogênicos. Podem, também, contribuir para o agir em competência, identificando os limites dessa atuação, da sua responsabilidade, sobre até onde é preciso dar conta, através de um processo de reflexão que permita ressignificar esse trabalho, analisando criticamente os conceitos, o arcabouço teórico-prático e os valores em que este se assenta.

Por isso, essa pesquisa foi a campo em uma instituição pública estratégica na área de ciência, tecnologia e inovação em saúde, a Fundação Oswaldo Cruz, para conhecer os modos de trabalho dos/as profissionais do seu Sistema de Gestão de Pessoas, a fim de ver de perto, para além da experiência particular da pesquisadora, produzindo conhecimento com os/as trabalhadores/as, partilhando angústias e experiências, buscando conhecer e compreender as características desse trabalho, suas dimensões, os conceitos subjacentes, as práticas, os valores. Essa tese almejou compreender também a relação de cuidado que se estabelece com os usuários, as competências exigidas, os recursos individuais, coletivos e institucionais, técnicos, humanos e simbólicos.

Assim, essa pesquisa intentou apreender como tudo isso afeta a saúde do/a profissional. Na perspectiva de, a partir de um dispositivo formativo orientado pela abordagem ergológica (Durrive, 2021), ressignificar seu papel, buscar novas práticas e

estratégias, não necessariamente novas, mas que permitam um reposicionamento das demandas que se apresentam, outro olhar sobre sua atividade, apostando no coletivo de trabalho, na ampliação de sua potência para aumentar as margens de ação em busca de saúde.

A aproximação com os/as trabalhadores/as e a construção desse diálogo em um movimento de compreender-transformar seu trabalho pode se dar a partir da discussão sobre competências. Seguindo o pensamento de Schwartz (1998) sobre seus ingredientes, entende-se que as competências não são como uma lista de atributos, mas sim modos de agir construídos e manifestados sempre de maneira singular em cada situação. A partir dessa categoria é possível debater sobre o que está em jogo nas situações de trabalho.

Para abarcar todo esse debate, delinearam-se as seguintes questões de pesquisa:

- Como se dá a relação trabalho-saúde dos/as profissionais do Sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz?

- Como favorecer a ampliação dos modos de agir desses/as profissionais face ao real da atividade?

Desse modo, tem-se como objetivo geral: **analisar a relação trabalho-saúde dos/as profissionais do Sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz na perspectiva de ampliar seus modos de agir face ao real da atividade**.

Para isso, pretendeu-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil sociodemográfico dos trabalhadores/as do Sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz;
- Conhecer as condições de trabalho e saúde desses/as trabalhadores/as;
- Analisar o trabalho prescrito e o real, evidenciando suas defasagens, renormatizações e debate de normas presentes na atividade;
- Identificar as competências requeridas e quais possibilidades para seu desenvolvimento.

Assim, buscou-se contribuir para fortalecer este coletivo de trabalho para que possa atuar em consonância com sua saúde, com a construção de sentido no trabalho e com uma produção de qualidade. É de fundamental importância, através do ponto de vista da atividade, dar visibilidade ao trabalho desses profissionais, refletir sobre a relação saúde-trabalho desses agentes, contribuir para a emergência de narrativas que externalizem os modos de agir, as estratégias e os valores envolvidos, fortalecer esse coletivo e ampliar seus recursos para agir, na perspectiva de promoção da saúde dos trabalhadores.

Além disso, analisando a produção científica brasileira sobre o trabalho em Gestão de Pessoas nos últimos 10 anos, pôde-se identificar que a maioria dos estudos (dentre 76 artigos

recuperados pela revisão bibliográfica) se balizam no pensamento organizacional hegemônico, baseado no paradigma instrumental. Nenhum deles se fundamenta nas Clínicas do Trabalho, que poderia ser uma importante ancoragem para se pensar as políticas e práticas de GP.

A partir dessa intervenção, com o protagonismo dos/as trabalhadores/as, apostamos ser possível ressignificar o seu papel na organização com a construção de outro olhar sobre si, restaurando a vitalidade dialógica do social e ampliando seus recursos para agir, contribuindo para o desenvolvimento do seu coletivo de trabalho de modo também a cooperar de forma mais efetiva para a construção de ambientes favoráveis à saúde (Brito J, 2004).

O trabalho em GP não está isolado em um ambiente hermético ao que acontece no mundo do trabalho. Por isso a presente tese se organiza da seguinte maneira: em seguida, será realizada uma aproximação teórica com o campo de pesquisa. Após, serão apresentadas as bases teóricas para melhor compreender a relação trabalho-saúde, buscando os aportes de Canguilhem e das Clínicas do Trabalho, em especial da Ergologia e seu debate sobre competências. Em seguida é apresentada a metodologia e, por fim, a análise e discussão dos resultados da pesquisa e a conclusão.

# 2 O TRABALHO EM GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo buscou-se apoio na literatura para conhecer melhor o trabalho em Gestão de Pessoas. Desse modo, inicialmente é apresentada uma contextualização histórica do surgimento e desenvolvimento dessa área como campo profissional. Em seguida, apresenta-se um retrato das funções e responsabilidades que competem a esta área atualmente e que delineiam as expectativas e exigências sobre os/as trabalhadores/as. Apresenta-se, também, como esse trabalho tem sido abordado nas produções científicas brasileiras. Após isso, enquadra-se o trabalho em Gestão de Pessoas como sendo realizado em uma relação de serviço, apontando as exigências e desafios que isso traz aos/às trabalhadores/as do campo. Reflete-se similarmente sobre as implicações da divisão sexual do trabalho nesse campo e do trabalho remoto emergencial decorrente da pandemia de Covid-19.

## 2.1 A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DESSE CAMPO PROFISSIONAL

É importante compreender o contexto de surgimento do RH, os objetivos que a priori definiram sua configuração como um campo profissional específico, e assim entender seu papel histórico na relação entre a organização e os trabalhadores, e a influência que suas origens exercem ainda hoje sobre as estratégias e práticas utilizadas.

Borges (2006) faz questão de ressaltar que “ações de RH” não constituem uma inovação humana, mas são uma prática organizadora de trabalhos coletivos que nos acompanha desde os nossos ancestrais mais distantes. De fato, a divisão social do trabalho, as estratégias para sua realização e a segmentação de seus frutos são inerentes à organização da vida em sociedade, mesmo as mais primitivas, já que o trabalho em seu sentido ontológico faz parte da atividade humana.

> O que se pode considerar moderno é a delimitação de uma ‘área’ de trabalho denominada RH dentro das empresas. Esta área de trabalho que, em tese, se utiliza de determinados princípios, conceitos, estratégias e técnicas para atrair, manter, treinar, desenvolver, motivar e avaliar o patrimônio humano de determinada empresa foi sistematizada e se configurou como um campo de trabalho profissional a partir da Revolução Industrial, no final do século XIX (Borges, 2006, p. 86).

Com o surgimento da maquinofatura, os artesãos passam a ser reunidos em um mesmo lugar, em seguida, seus instrumentos de trabalho passam a ser propriedade da empresa, e com

o desenvolvimento da Organização Científica do Trabalho os trabalhadores perdem o controle da produção. Neste sentido, apenas a força de trabalho pertence ao trabalhador que a vende aos donos do capital, detentores dos meios de produção. Nos termos de Wood Jr. (1992, p. 9): "o início do ciclo de produção capitalista caracterizou-se fundamentalmente pela separação do trabalhador dos meios de produção. Mas foi o surgimento das grandes fábricas e das linhas contínuas que aceleraram as mudanças, alterando radicalmente os sistemas organizacionais".

Assim, a administração como ciência e, dentro dela, a administração dos recursos humanos, nascem na tensão entre capital e trabalho. Para o capital, era necessário identificar as formas de maximizar o uso da força de trabalho, por isso a preocupação de Taylor com a "indolência sistemática dos operários", com o estudo de tempos e movimentos para encontrar *the one best way* e com o treinamento para formar o operário médio capaz de realizá-lo.

Segundo Wood Jr. (1992, p. 7), com o processo de industrialização, "[...] o trabalho nas fábricas passou a exigir horários rígidos, rotinas predefinidas, tarefas repetitivas e estreito controle". Conforme o autor, Taylor define como princípios centrais da nova ciência a separação entre trabalho mental e físico e a fragmentação das tarefas, gerando "[...] uma nova força de trabalho marcada pela perda das habilidades genéricas manuais [...] um comportamento caracterizado pela acefalia, falta de visão crítica, apatia e passividade" (Wood Jr, 1992, p. 8-9).

Constituindo a parte da organização "a quem cabe pensar", o antigo Departamento de Pessoal vai se dedicar a construir as práticas e ferramentas de controle dos trabalhadores para assegurar os objetivos da organização, sendo um dos mais famosos o controle de ponto (frequência) amplamente utilizado até hoje. Por isso, Borges (2006, p. 86-87) vai afirmar que:

> Consolidado em um contexto de sucesso, de uma organização taylorista do trabalho, com um grande distanciamento entre uma minoria 'pensante' e uma maioria 'executante', o RH já nasceu a reboque do autoritarismo e da falácia da divisão humana entre os que pensam e os que executam, o que contribuiu para distanciá-lo do ponto de vista da atividade.

Segundo a autora, com o Fordismo e a adoção da linha de montagem, aprofunda-se a desqualificação e fragmentação do trabalho promovidas pelo taylorismo, sendo o controle dos supervisores em parte substituído pelo ritmo da máquina, dificultando as relações sociais e a emergência de conteúdos mentais. "Esse modo de funcionamento dificultava as trocas intersubjetivas nos locais de trabalho, apontando para a criação de uma linha de montagem não apenas no âmbito do trabalho, mas de toda a vida social" (Borges, 2006, p. 88).

Wood Jr (1992, p. 8) alega que as organizações burocráticas com sua "[...] divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentos detalhados" foram "capazes de rotinizar cada aspecto da vida humana, minando a capacidade de uma ação criadora". É claro que não é possível minar por completo a capacidade inventiva dos seres humanos, pois apesar das tentativas de interdição do pensamento, os/as trabalhadores/as resistem às medidas que lhe são impostas do exterior, como reação de defesa biológica, social e, especialmente, como reação de saúde (Canguilhem, 2001). Conforme o autor:

> [...] Os operários não tomariam como autenticamente normais senão as condições de trabalho que eles mesmos teriam instituído em referência a valores próprios e não emprestados, é que o meio de trabalho que eles tomariam como normal seria aquele que eles teriam feito eles mesmos, a eles mesmos para eles mesmos. Todo homem quer ser sujeito de suas normas. A ilusão capitalista está em acreditar que as normas capitalistas são definitivas e universais, sem pensar que a normatividade não pode ser um privilégio. O que Friedmann chama de 'liberação do potencial do indivíduo' não é outra coisa que esta normatividade que faz para o homem o sentido de sua vida. O operário é um homem, ou pelo menos ele sabe e sente que ele também deve ser um homem (Canguilhem, 2001, p. 120).

No entanto, pela centralidade do trabalho na constituição da identidade humana, os modelos de produção e de gerenciamento adquirem uma grande capacidade de influenciar a produção de subjetividades e moldar um *ethos* social adequado a cada fase do capitalismo, como se vê atualmente com o discurso do sujeito empreendedor. "Os trabalhadores, assim como os desempregados, são convidados a se tornarem empreendedores" (Gaulejac, 2007, p. 182).

Segundo Wood Jr (1992), a partir da década de 1950, o modelo de produção fordista começou a dar sinais de esgotamento e problemas crônicos, como absenteísmo, elevado turnover, limitação da utilização das capacidades humanas, falta de perspectiva de carreira e perda das habilidades genéricas, inclusive em níveis hierárquicos não operacionais, e o chamado tédio industrial, que passam a ser evidenciados e criticados por novas teorias da administração e novos modelos de produção.

Nesse sentido, surgem teorias, como a Teoria das Relações Humanas, e práticas que vão buscar enfocar o componente humano nas organizações.

> Elton Mayo foi um dos primeiros a codificar as necessidades sociais no local de trabalho, a identificar a existência e a importância dos grupos informais e a enfocar o lado humano da organização. [...] Outra contribuição notável foi dada por Abrahan Maslow. Ele conceituou o ser humano como organismo psicológico que procura satisfazer suas necessidades de crescimento e desenvolvimento, motivado por uma hierarquia de necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas. [...] Herzberg e McGregor abordaram a questão da integração dos indivíduos nas organizações

> através de funções mais enriquecedoras. Isto levaria a maiores níveis de criatividade e inovação. Surgiu daí a ideia de Gerenciamento de Recursos Humanos, trazendo conceitos como autonomia, autocontrole, envolvimento e reconhecimento. [...] Os membros do Instituto Tavistock, da Inglaterra, foram os iniciadores da Abordagem Sociotécnica, procurando traçar uma correlação de interdependência entre as necessidades técnicas e humanas nas organizações (Wood Jr, 1992, p. 11).

Para Borges (2006), a Escola de Relações Humanas psicologizou e individualizou as relações de trabalho, buscando construir mecanismos de manipulação dos trabalhadores, desconsiderando sua palavra e conhecimento e valorizando a figura do especialista (de RH).

> A Psicologia do Trabalho (e Organizacional) passou a ser uma psicologia da motivação, estudou o valor simbólico do dinheiro, os sistemas de retribuição mais estimulantes, a formação dos grupos de trabalho, o papel do líder, as motivações ligadas a auto-realização, o significado do trabalho, organização do trabalho, flexibilidade, liberdade, autonomia (Borges, 2006, p. 91).

Essa psicologização e individualização das relações de trabalho pela Escola de Relações Humanas foi influenciada pela Psicologia Industrial, a chamada Psicotécnica, que de forma determinista acreditava poder definir características estáveis dos indivíduos, suas aptidões, selecionando, treinando e avaliando a partir delas (Montmollin, 1974).

Segundo o autor, a Psicologia Industrial, que vigorou especialmente a partir da década de 1950 e balizou a Administração de Pessoal da época, abandonou o rigor metodológico, trapaceou com a aparente cientificidade de testes psicológicos, formulários, escalas e avaliações enganosos e ineficazes, mas sem realmente realizar pesquisas científicas para validar seus argumentos, deixando-se levar pelo senso comum e aproximações superficiais.

A Psicotécnica não deu importância para análise do trabalho, apostando em uma psicologia individual que ignorava o ambiente e a situação de trabalho, a organização, as estruturas e as relações de poder, assumindo o princípio de que os problemas de pessoal se resumiam a uma questão de diálogo (Montmollin, 1974). Para o autor, a confiança nos testes psicológicos como balizadores de seleções e avaliações escondia o conforto de se apoiar na "infalibilidade" e "impessoalidade" de uma técnica (pseudocientífica) em substituição a decisões e ações delicadas em relação às pessoas, ao desconforto de um encontro direto com o trabalhador.

Assim, temos que:

> Até este momento da história, o que se vê é a demanda por uma área de RH baseada na psicotécnica e uma concepção de ser humano como um ser humano que pode ser usado, descartado, substituído como qualquer outro recurso dentro da organização. Daí, a denominação 'Recursos Humanos' (Borges, 2006, p. 92).

Essa noção de recurso humano se torna um objeto de conhecimento e uma preocupação central da gestão, o que motiva a criação de um departamento especializado nos problemas particulares ao "fator humano" (Gaulejac, 2007).

> As práticas dos profissionais de RH se deram sempre no sentido de 'adaptar' o trabalhador às necessidades do trabalho e 'corrigir' as falhas advindas do 'fator humano'. A ideia é de que o ser humano 'falha' e o trabalho do profissional de RH seria corrigir essas 'falhas' que "atrapalham" o trabalho (Borges, 2006, p. 92).

Como o uso que se faz da linguagem não é aleatório, neutro, cabe refletir sobre as implicações da nomenclatura "Recursos Humanos", que faz entender que os seres humanos seriam recursos a serem administrados como quaisquer outros, ou que as pessoas devem ser geridas, como as finanças, os estoques ou os equipamentos. Essa expressão "remete à ideia de que as pessoas precisam ser administradas ou geridas para poder realizar seu trabalho" (Borges, 2006, p. 19).

Ackerman (1998) repudia a utilização dessa terminologia que remete a ideia de que o empregador não mantém relações de trabalho com o trabalhador, mas os possui, como a quaisquer outros meios utilizados para alcançar suas pretensões. Para o autor, essa expressão, utilizada pelos empregadores e não pelos trabalhadores, denota uma relação de dependência e poder, na qual se "[...] supõe que esse trabalhador, além de dar-se a ele mesmo, também abdica de uma parte de sua liberdade" (Ackerman, 1998, p. 214). O autor argumenta porque a construção semântica da expressão "Recursos Humanos" é tão absurda em uma relação de trabalho:

> A objeção é óbvia: o trabalhador é um sujeito; o recurso é um instrumento. [...] A distância entre trabalhadores e 'recursos humanos' é aquela entre uma sociedade preocupada com as pessoas e uma sociedade interessada nas coisas. [...] Quanto aos trabalhadores, alguém é empregador. E quanto aos recursos, alguém os têm. [...] A relação com os trabalhadores é de convivência. Com os recursos, é de uso. [...] Por isso, considerar os trabalhadores como recursos é empobrecer dramaticamente a relação de trabalho. É retirar-lhe o mais importante que pode surgir desse vínculo pessoal que é, precisamente, a riqueza imprevisível e incomensurável que a condição humana pode gerar. [...] Muitas políticas de trabalho atuais, no entanto, ignoram ou negam essa possibilidade (Ackerman, 1998, p. 215).

E, apesar disso, as ciências da gestão se pervertem construindo uma representação do ser humano como um recurso a serviço da empresa, baseadas em uma razão instrumental busca padronizar comportamentos e eliminar toda a crítica (Gaulejac, 2007). Ackerman (1998, p. 216) afirma que esse tratamento típico de uma sociedade coisificada degrada a

condição humana e transforma os trabalhadores em seres “[...] insensíveis, mecânicos, irreflexivos, desapaixonados”. E, depois, esse mesmo RH que trata os trabalhadores como recursos vai questionar a desmotivação dos trabalhadores, a falta de engajamento e buscar mais uma vez criar estratégias para garantir seu envolvimento subjetivo.

De acordo com Borges (2006), as crises e mudanças na sociedade capitalista fazem com que as empresas precisem buscar novas formas de controlar o trabalho, e, especialmente, a partir da crise da década de 1970, sob um modelo de especialização flexível, há uma transformação significativa ao que é demandado dos trabalhadores e, consequentemente da área que tinha a pretensão de geri-los. Segundo Krein, Manzano e Teixeira (2020, p. 1), é possível observar:

> [...] Profundas transformações no mundo do trabalho decorrentes das novas formas de produção e distribuição de bens e serviços, especialmente a partir da crise econômica dos anos 1970, quando se consolidou um novo padrão de acumulação baseado nas finanças e na globalização, impulsionadas pelas novas tecnologias de comunicação e informação e que também alteraram as percepções e valores da sociedade.

Para os autores, o capitalismo ressignifica suas formas de exploração sob a retórica de que a flexibilização e as inovações tecnológicas são a condição para a geração de emprego, e com isso as mudanças ampliam suas consequências para a regulação do trabalho, para a proteção social e para a organização da vida em sociedade, que passa a ser influenciada por um *ethos* neoliberal. O neoliberalismo não é apenas um modelo econômico, mas representa o desenvolvimento social e cultural do capitalismo no mundo inteiro, que influencia como as pessoas se relacionam com os outros e com o mundo.

O código moral do regime de acumulação flexível é caracterizado pelo aumento do individualismo, pela frouxidão dos laços sociais, por uma cultura narcisista, pela perspectiva de uma sociedade de incertezas, pela competição extremada e pelo desmantelamento das garantias de estabilidade (Nardi, 2006).

Conforme o autor, as políticas neoliberais consideram que o mercado deve ser a única força reguladora e, por isso, pressiona os países pelo fim das políticas protecionistas, a redução do Estado através das privatizações, a desregulamentação das relações trabalhistas e a reestruturação produtiva. As medidas neoliberais adotadas tiveram como consequência a ruptura da estrutura sindical, minando as formas coletivas e solidárias de reivindicação, a submissão das políticas sociais à lógica do mercado, o aumento do desemprego e a acentuação da competição e do individualismo (Nardi, 2006).

O modelo neoliberal aumenta em escala global o desemprego estrutural, a intensificação e precarização do trabalho, a fragmentação da classe trabalhadora e a destruição da natureza (Antunes R, 1999). Progressivamente, o ideário neoliberal retirou direitos e precarizou os contratos de trabalho, esvaziando o alcance da representação sindical (Pessanha E; Rodrigues, 2020).

E é claro que este cenário vai impactar os modelos de gestão do trabalho. Todas essas inovações na esfera do trabalho significam a acentuação do "[...] sofrimento do trabalhador, disfarçado por discursos e compensações amenizadoras por parte da classe dominante" (Gurgel, 2010, p. 5). As empresas criaram estruturas de poder e controle para regular os processos de trabalho e a exploração do trabalhador em tempo integral, por meio do discurso de flexibilidade (Sennett, 1999). Assim, por meio das novas tecnologias, o trabalho invade cada vez mais as demais esferas de vida do indivíduo (momentos com a família, lazer etc. e a qualquer hora do dia), influenciando significativamente seus processos de subjetivação.

O processo de reestruturação produtiva incluiu novas formas de gestão do trabalho, enfatizando a competitividade, a qualidade e a flexibilização das relações de trabalho, e tem causado grandes problemas sociais, como o desemprego e a perda dos direitos conquistados pelos trabalhadores no decorrer do século XX (Santana, 2005).

> [...] Chegamos hoje a uma infinidade de novas relações de trabalho, como contratos flexíveis, temporários, com variação de remuneração e trabalho no domicílio, negociação individual, alternância de períodos de desemprego e trabalho temporário, subcontratação e terceirização. Enfim, às múltiplas formas de precarização do trabalho (Nardi, 2006, p. 58).

Isso acontece porque o capital busca medidas para contrariar a tendência de queda das taxas de lucro a partir do deslocamento do trabalho e substituição tecnológica, descartando, para isso, segmentos cada vez maiores da população tidos como irrelevantes para o processo de acumulação capitalista (McGuigan, 2016). Segundo o autor, o capital livre foge para onde a taxa de exploração é mais forte e a representação do trabalho é mais fraca. Isto se evidencia pelo decréscimo dos trabalhos manuais no ocidente, o desemprego entre jovens nos países ricos, o crescimento dos trabalhos precários, a escandalosa exploração dos trabalhos manuais, especialmente entre mulheres e crianças, e o aumento das inequidades ao redor do globo (McGuigan, 2016).

Com isso, o que se vê nos últimos anos, especialmente a partir de 2015, é o crescimento das atividades uberizadas, dos terceirizados, da informalidade, da desocupação e da precariedade do trabalho. "O avanço da utilização das novas tecnologias e de novas formas

de gestão do trabalho (“uberização”, teletrabalho, “agentes autônomos”, etc..) indica um aprofundamento da desestruturação dos direitos, da proteção social, em que se driblam as regras legais” (Krein; Manzano; Teixeira, 2020, p. 4).

Os ataques aos direitos dos trabalhadores culminam no Brasil, em 2017, na reforma trabalhista e na liberdade à terceirização das relações de trabalho que fragilizaram os sindicatos e esvaziaram o papel de instituições protetoras dos direitos trabalhistas, a Justiça e o Ministério Público do Trabalho (Pessanha E; Rodrigues, 2020).

Voltando para o cenário da década de 1990, os trabalhadores eram vistos como um custo a reduzir, variável que é preciso flexibilizar para atender as exigências do mercado. “Adaptabilidade, flexibilidade e reatividade tornam-se as palavras de ordem de um ‘bom’ gerenciamento de recursos humanos” (Gaulejac, 2007, p. 45). Assim, os profissionais de RH ficam como mediadores entre as políticas institucionais e os demais trabalhadores, e, muitas vezes, se sentem pressionados a atender demandas impossíveis, precisando até “[...] passar por cima” de “estados de alma” (Gaulejac, 2007, p. 29), isto é, passando por cima de seus valores, vivendo uma atividade impedida.

A comunicação antes interditada nas fábricas passa a ser exigência, os trabalhadores que antes não deveriam ousar pensar, agora deveriam ser colaboradores participativos e engajados. O RH passa por uma mudança significativa em suas políticas e práticas e se debruça, então, sobre o desenvolvimento profissional para responder à “[...] demanda de um super-profissional, altamente qualificado para atender às novas exigências do capital” (Borges, 2006, p. 94), bem como “[...] passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da empresa” (Gaulejac, 2007. p. 113).

> O pessoal é convidado a ‘pôr em coerência os planos de recursos humanos com a política, a estratégia e a estrutura da organização’. Trata-se de fazê-lo aderir à organização, de moldá-lo conforme o modelo da empresa. Flexibilidade, comunicação, reatividade, motivação, mobilidade e empenho são as palavras-chave de uma política de qualidade na gestão dos recursos humanos. São todos termos que exprimem a necessidade de uma mobilização psíquica a serviço dos objetivos da empresa (Gaulejac, 2007. p. 103).

Nesse sentido, na década de 1990, o RH ganha um novo status nas teorias de administração e nos discursos empresariais, passa a fazer parte do planejamento estratégico e participar da tomada de decisão da alta gestão; assume uma função de marketing, valorizando o trabalhador como um cliente interno que precisa estar motivado e satisfeito; precisa adotar uma mentalidade financeira, buscando aumentar a produtividade dos trabalhadores, vistos

agora como capital humano; e, assumindo seu papel gestionário, passando a adotar a terminologia de Gestão de Pessoas (Borges, 2006).

> As políticas e práticas de RH ganham uma nova direção. As gerências de RH são convocadas a preparar e desenvolver esse novo trabalhador exigido pelo capitalismo, com características e formação mais complexas. São encarregadas também de manter um bom 'clima organizacional' e de realizar trabalhos de 'motivação', de adaptação, desfazendo as possíveis 'resistências às mudanças'. Ou seja, uma série de novas prescrições para essa área, bem diferentes daquelas que desempenhavam há cerca de duas décadas atrás (Borges, 2006, p. 97).

A autora reforça que durante toda essa construção histórica do campo, o ponto de vista da atividade foi totalmente ignorado. E, a partir desse olhar, questiona se é possível gerir pessoas, manifestando o equívoco da expressão "Gestão de Pessoas":

> Pensar em uma gestão de pessoas feita por alguns 'especialistas' é não levar em conta a gestão que cada um faz cotidianamente em seu trabalho. Evidencia-se a importância da gestão mas não se evidencia o ponto principal – o de que todos fazem uma gestão do seu trabalho, ainda que nas micro-escolhas, no infinitesimal do trabalho. [...] Nesse sentido, creio que a alteração de 'Recursos Humanos' para 'Gestão de Pessoas', além de não dar conta das mudanças que estão em curso é, na verdade, mais um obstáculo epistemológico para pensar a gestão do trabalho que os humanos fazem em seu cotidiano (Borges, 2006, p. 99-100).

Para a autora, essas mudanças em termos de nomenclatura da área aconteceram sem "[...] apresentar uma sistematização teórico-metodológica e de prática profissional consistente" (Borges, 2006, p. 13). As teorias e discursos gerenciais que sustentaram as práticas de RH careciam de pesquisa e rigor metodológico.

Com isso, a área de RH, como ainda é chamada, ou de "Gestão de Pessoas", ou de "Gestão Estratégica de Pessoas" deixa-se levar muitas vezes pelos modismos, especialmente os modismos gerenciais, conduzindo práticas duvidosas que simplificam a complexidade da vida humana e do trabalho.

> Tudo parece caber nas práticas de RH, desde teorias respeitáveis cientificamente a acolhedores espaços de escuta e de cuidados aos trabalhadores, até discursos formatados pretensamente sobre a 'valorização' dos humanos nas empresas, técnicas manipulatórias para que os funcionários 'vistam a camisa', 'dinâmicas de grupo', muitas vezes constrangedoras, cujo objetivo é 'dar lições de moral', poemas e textos piegas que levam as pessoas às lágrimas, livros de auto-ajuda, receitas mágicas, andar sobre brasas, abraços, festas dos aniversariantes do mês – tudo parece caber, desde as práticas mais sérias até as mais manipulatórias e/ou medíocres e mediocrizantes (Borges, 2006, p. 13).

Segundo a autora, alguns profissionais de GP são administradores ou psicólogos, mas esta área é de fato uma grande mistura de formações, não sendo nem mesmo necessário possuir ensino superior, obrigatoriamente. Essa miscelânea e a falta de um debate acadêmico criterioso na área dificultam a constituição de um campo teórico-metodológico e de práticas profissionais sistematizado e consistente. A autora também questiona se o profissional desta área sabe seu papel e se este está alinhado com as expectativas de quem utiliza seus serviços.

> Geralmente, o que se cobra dos "gestores de pessoas" são ações de T&D 'aplicáveis' no sentido de apresentar resultados a curto prazo; avaliações de desempenho menos "subjetivas", mais quantitativas e diretas; processos seletivos que escolham 'a pessoa certa para o lugar certo'. Por sua vez, os 'gestores de pessoas', na maioria das vezes pressionados pelas cobranças, acabam por buscar essas soluções mais 'objetivas', de curto prazo e distantes do ponto de vista da atividade. [...] Essa busca por soluções prontas acaba por afastá-los do questionamento sobre a complexidade do humano, na busca inútil de tentar simplificar o que não é simplificável (a não ser distorcendo ou desfigurando o humano) (Borges, 2006, p. 104-105).

Percebe-se, pela citação anterior, que a ultrapassada psicotécnica ainda tem uma grande influência sobre este campo profissional apesar de, desde a década de 1970, Montmollin alertar sobre suas fraquezas e limites.

Cabe destacar que a gestão, sob o ponto de vista da atividade, que será abordada no próximo capítulo, não é monopólio de uma área ou setor, mas algo que faz parte da atividade do trabalhador de modo a dar conta das variabilidades existentes. Desse modo, recusa-se a tese de que não haveria gestão senão a dos especialistas.

> A gestão, como verdadeiro problema humano, advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados. Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e objetivos, portanto, em nome dos quais essas decisões se elaboram. Ora, o trabalho nunca é totalmente expectativa do mesmo e repetição – mesmo que o seja, em parte (Schwartz, 2004, p. 23).

De acordo com Borges (2006), os usuários esperam que a área desenvolva uma gestão coletiva do trabalho, já que a gestão faz parte de toda atividade, como se pode constatar com os conceitos já abordados.

Por isso, pensar a atividade dos trabalhadores da área de GP e como estes realizam a gestão do seu próprio trabalho diante de expectativas muitas vezes impossíveis de serem realizadas, de contradições impostas por políticas de pessoal delineadas por princípios neoliberais, mesmo em instituições públicas, e de como isso interfere na relação saúde-

trabalho, é fundamental. Bem como é importante que estes trabalhadores construam espaços de diálogo e reflexão para ressignificarem seus papéis e debaterem sobre o real do trabalho.

## 2.2 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Após essa contextualização histórica, onde se percebe as mudanças no papel desempenhado por essa área com o tempo, é importante identificar quais são os papéis que desempenha atualmente. A Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) em parceria com a Ummani, uma empresa de tecnologia em RH, publicou em 2019 a pesquisa "O Cenário do RH no Brasil" (ABRH, 2019) , referente a um retrato da área em 2018. A pesquisa entrevistou 1528 pessoas de diferentes empresas. Nesta pesquisa são apontadas as principais responsabilidades da área de RH, conforme a Figura 1:

**Figura 1 –** Responsabilidades da área de GP



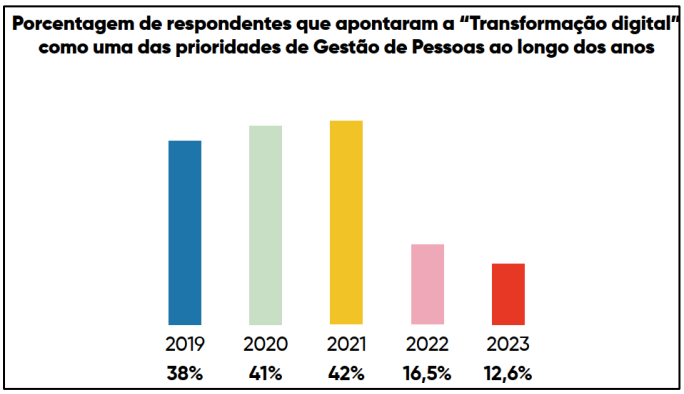

Fonte: Extraído de ABRH (2019)

A pesquisa salienta que as subespecialidades de RH continuam sob a responsabilidade desta área, são elas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Benefícios e Administração de Pessoal. E que se somam novas atribuições ao RH, como: Gestão de Metas, Diversidade e Responsabilidade Social.

Percebe-se que não é evidenciada nenhuma responsabilidade do RH com a saúde dos trabalhadores, apesar de que em outro gráfico da pesquisa sobre benefícios, 17% das empresas respondentes afirmarem que oferecem ginástica, classificando-a como benefício relacionado à qualidade de vida dos trabalhadores, o que poderíamos entender como uma preocupação com a saúde, mesmo não exatamente genuína.

Já o "Relatório Tendências de Gestão de Pessoas", de 2023, realizada pela *Great Place to Work* (GPTW) em parceria com o Ecossistema *Great People* e publicada em fevereiro de 2023, contou com a participação de 1716 respondentes, sendo 63,2% deles da área de Recursos Humanos e a maioria de cargos de liderança. A pesquisa apresenta as perspectivas para a área no cenário pós-pandemia e entre os destaques está que "saímos de anos de preocupação intensiva com a transformação digital para um novo período em que o foco está não mais apenas na tecnologia, mas em como encontrar pessoas capacitadas ou desenvolvê-las para a inovação tecnológica constante" (GPTW/GP, 2023, p. 3). A seguir a Figura 2 no que diz respeito à transformação digital nesse contexto.

**Figura 2 –** Transformação digital e sua prioridade na área de Gestão de Pessoas




Fonte: GPTW/GP (2023)

Diferente da visão do setor privado, para a GP no setor público, aparentemente, a transformação digital não é algo que está superado, isto é, já incorporado pelos profissionais da área, tendo em vista que o tema ainda figura como um dos principais tópicos nos eventos da área no ano de 2023, como o Seminário Brasileiro de RH no Setor Público[1], realizado pela empresa InfocoRH, que aborda entre outros temas o Big Data e o *People Analytics*[2]. O teletrabalho como instrumento de inovação e as novidades tecnológicas do Departamento

[1] Informações disponíveis em: https://infocorh.com.br/seminario. Acesso em: 01 jul. 2023.
[2] Método de Gestão de Pessoas baseado na coleta e análise de dados sobre os funcionários de uma empresa.

Pessoal; o 33º EncontraRH[3], realizado pela ABRH-DF, que tem como uma de suas palestras: "Transformação Digital e Gestão de Pessoas: paradigmas, pilares e casos de sucesso"; e, o XII Congresso Consad de Administração Pública[4], realizado pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD), que possui um eixo temático sobre Transformação Digital com a apresentação de 28 trabalhos.

Antes da pandemia, o setor público ainda estava avançando muito lentamente em aspectos como o trabalho remoto e transformação digital, e, mesmo com a crise sanitária e as consequências em termos de trabalho remoto emergencial e aceleração da digitalização dos processos e serviços, pode-se inferir que o setor público demorou um pouco mais que o privado para absorver e processar essas transformações e que seus servidores ainda sentem uma necessidade de formação nesse aspecto.

Voltando para o "Relatório de Tendências de Gestão de Pessoas", de 2023, destaca-se que diferente da pesquisa da ABRH de 2019 que apresenta as subespecialidades mais tradicionais do campo, esta pesquisa mais atual apresenta uma área profissional que precisa lidar com as demandas de um mundo do trabalho em constante transformação (Figura 3).

**Figura 3 –** Principais desafios de Gestão de Pessoas




Fonte: GPTW/GP (2023)

É interessante destacar que em 2019 a pesquisa da ABRH não apresenta uma preocupação com a saúde dos/as trabalhadores/as, mas pelo destaque que essa temática ganha

[3] Informações disponíveis em: https://encontrarh.sistemaboss.com.br/. Acesso em: 01 jul. 2023.
[4] Informações disponíveis em: https://www.congressoconsad.com.br/. Acesso em: 01 jul. 2023.

com a pandemia, o relatório da GPTW/GP apresenta a questão da saúde mental como um desafio para a área em 2022 e como uma prioridade para os anos de 2021 e 2023 (Figura 4). O que pode mostrar que os impactos pós-pandemia perduram e que as pessoas estão mais atentas e preocupadas com essa questão e/ou que há uma permanência de contextos de trabalho cada vez mais adoecidos e adoecedores.

**Figura 4 –** Prioridades de Gestão de Pessoas




Fonte: GPTW/GP (2023)

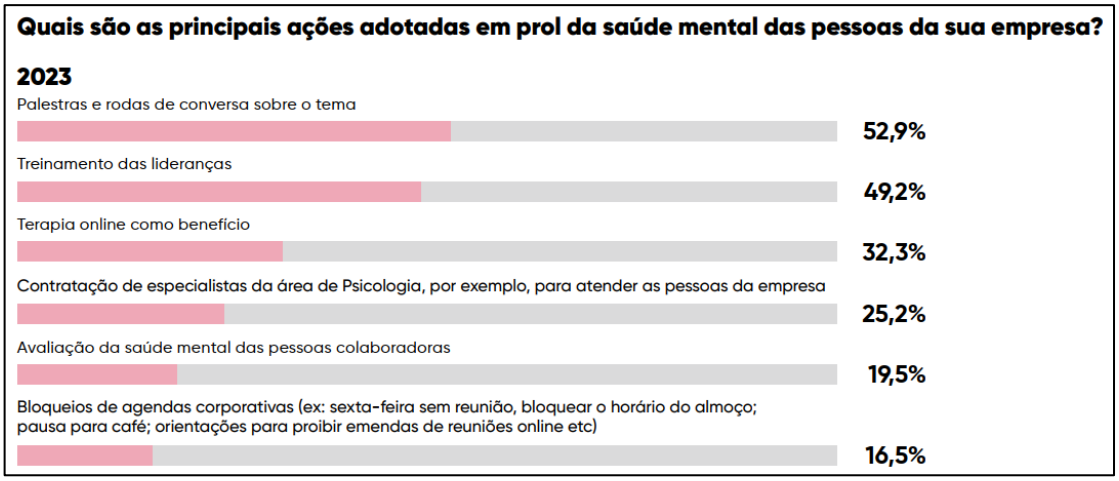
Com a pesquisa do GPTW/GP (2023) é possível identificar, para além das funções clássicas que continuam sob a responsabilidade da GP, os atuais focos de atenção da área: desenvolvimento das lideranças, cultura organizacional, comunicação interna, preocupação com a experiência dos funcionários, transformação digital e *people analytics*, flexibilização do trabalho e dos seus formatos e a preocupação com a saúde mental dos funcionários. Outras responsabilidades ainda compreendem: garantir espaços de trabalho que incentivem a inovação, aumentar a diversidade e a inclusão e investir em ESG (princípios ambientais, sociais e de governança corporativa).

Para atender as demandas do mercado, é preciso atuar na produção de subjetividade de líderes e empregados, influenciando a forma como devem pensar e "[...] manter uma cultura forte sem a interação pessoal" (GPTW/GP, 2023, p. 9), a fim de garantir uma comunicação eficaz apesar das novas modalidades de trabalho que colocam os/as trabalhadores/as cada vez mais isolados, como também reter talentos, agora com a roupagem da *employee experience*,

para manter os funcionários motivados e garantir a contratação de bons profissionais preocupados com a *marca* da empresa.

Em termos de saúde mental (Figura 5), cabe destacar que as principais ações adotadas estão na perspectiva de sensibilização sobre temas correlatos, através de eventos como palestras, rodas de conversa para os funcionários, treinamento para as lideranças, e ações individualizadas, como o oferecimento de psicoterapia e avaliação da saúde mental dos/as empregados/as. Apenas uma ação, a de menor percentual, está voltada para aspectos da organização do trabalho, especificamente a ação tímida de bloquear a agenda para que a pessoa não trabalhe na hora do almoço, por exemplo. O relatório aponta a importância de estabelecer uma cultura de segurança psicológica, no entanto, o que se observa é que essas ações se concentram mais em amenizar as dores do que investigar suas fontes de adoecimento, com baixa propensão das empresas a de fato repensarem e alterarem a organização, as condições e as relações de trabalho potencialmente adoecedoras.

**Figura 5 –** Ações em prol da saúde mental




Fonte: GPTW/GP (2023)

O relatório aponta que as ações desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas estabelecem "[...] uma relação ganha-ganha: as pessoas ficam mais felizes, motivadas e produtivas em seus trabalhos, e as empresas crescem e se beneficiam dos resultados" (GPTW/GP, 2023, p. 10). No entanto, o que se pode observar é que as políticas e práticas constituídas para isso não se dão sem contradição.

Gaulejac (2007) aponta que a implementação de práticas de gestão que incentivam o individualismo, principalmente em termos de competição e diferenciação por desempenho, a Gestão de Metas ou Gestão do Desempenho, acentua o isolamento do trabalho remoto, ao

mesmo tempo em que incentiva a participação em grupo e a cooperação. Ou, ainda, busca-se uma cultura de alto desempenho enquanto se banaliza o esgotamento profissional, o estresse e o sofrimento no trabalho, ainda que escamoteadas por pesquisas de clima, ações de qualidade de vida no trabalho e de desenvolvimento de resiliência e inteligência emocional.

## 2.3 O TRABALHO EM GP NAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS BRASILEIRAS

A literatura sobre Gestão de Pessoas no Brasil tem apresentado uma produção com baixa diversidade de origem e de orientação epistemológica. É predominante a abordagem funcionalista orientada pelo *mainstream* da Administração, com base metodológica frágil e predomínio de estudos de caso ilustrativos de teorias já consolidadas (Tonelli et al., 2003; Demo, Fogaça; Costa, 2018). Nota-se uma preocupação da área em manter suas políticas alinhadas às exigências do mercado, criando capacidades organizacionais que levem à obtenção de melhores resultados (Demo, Fogaça; Costa, 2018).

O campo da GP mantém a visão de trabalhadores como recursos, e, apesar de seu discurso de valorização do capital humano, não tem avançado em termos de interdisciplinaridade, se concentrando em temas de vieses mais evidentes para aplicação prática (Mascarenhas; Barbosa, 2013; Gemelli; Fraga; Prestes, 2019). As discussões de GP apresentam um olhar mais interno, evitando uma análise de fatores externos, como o contexto socioeconômico e sua influência na dinâmica das relações sociais de produção (Gemelli; Fraga; Prestes, 2019). Segundo as autoras, a atenção às melhores práticas adotadas especialmente pelas grandes empresas, invisibilizam as diversas configurações organizacionais vivenciadas pelos diferentes tipos de organizações.

Quando qualquer profissional de GP busca formação e conhecimento, é esse receituário hegemônico característico do Pensamento Organizacional (PO) que encontra. Mas tais “receitas” dificilmente conseguem alcançar o que realmente ocorre no cotidiano do trabalho (Oltramari; Paula; Ferraz, 2014). O PO não tem ancoragem na realidade da maior parte das diferentes organizações do país, nem considera a negociação de eficácias engendradas pelos trabalhadores para a realização de um trabalho que alie produtividade/qualidade e saúde/segurança (Borges, 2006).

Para analisar a produção científica brasileira sobre o trabalho em Gestão de Pessoas nos últimos 10 anos realizou-se, em novembro de 2022, uma busca bibliográfica de artigos revisados por pares em acesso aberto no SciELO e no Portal de Periódicos da Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Buscou-se constituir uma revisão bibliográfica em que constassem as diversas nomenclaturas utilizadas para designar a área de trabalho no título para garantir que tal temática não fosse apenas um tema secundário ou de contextualização. Foram utilizadas as seguintes expressões (Quadro 1):

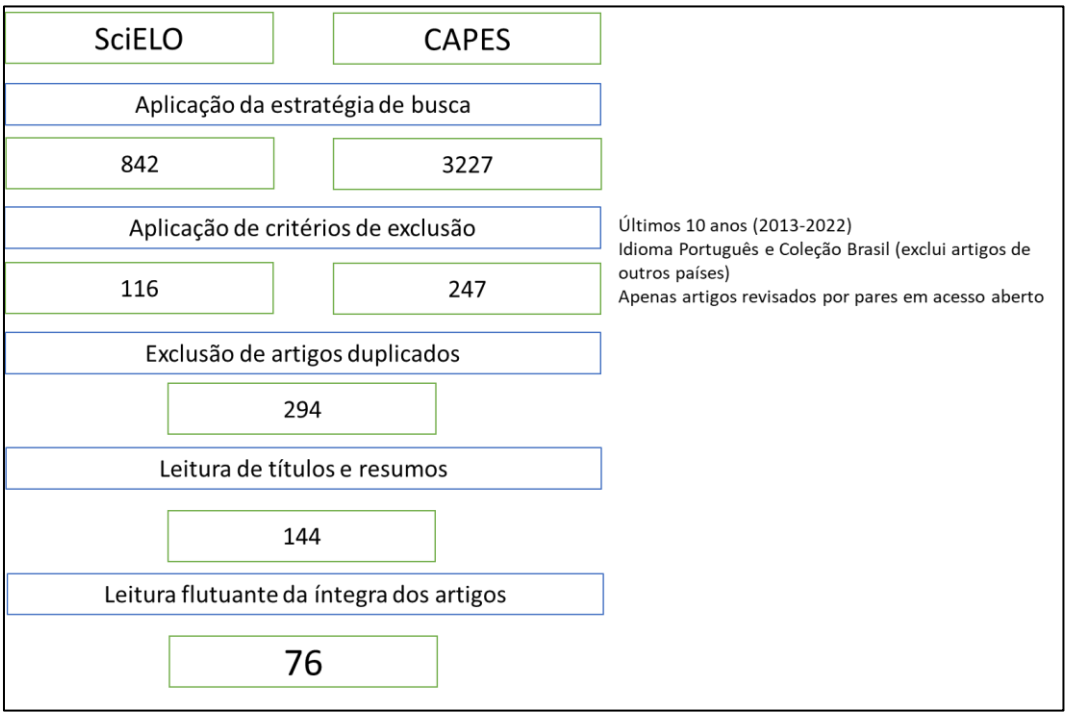
**Quadro 1 –** Descritores utilizados

| Scielo | CAPES |
|---|---|
| ti:((RH) OR (recursos humanos) OR (gestão de pessoas) OR (gestão do trabalho) OR (gestão estratégica de pessoas)) | Título contém "recursos humanos" OU Título contém "gestão de pessoas" OU Título contém "gestão do trabalho" OU Título contém "gestão estratégica de pessoas" |

Fonte: elaboração própria

Abaixo na Figura 6 descreve-se o itinerário de busca e os filtros aplicados.

**Figura 6 –** Descrição da estratégia de pesquisa




Fonte: Elaboração própria

Os filtros acima apresentados foram escolhidos para ter uma visão da produção acadêmica nacional recente. Após a eliminação de artigos duplicados, procedeu-se a leitura dos seus títulos e resumos e, em seguida, a leitura flutuante de seus textos na íntegra para avaliar se estavam de acordo com o objetivo da busca. Desta forma, foram considerados para

análise 76 artigos que abordavam as atribuições, funções e papéis dos profissionais de GP na atualidade, ainda que não fossem trabalhos empíricos, abarcando como o trabalho de GP é retratado ou quais expectativas sobre sua atuação.

Destaca-se o predomínio da área da Administração entre os artigos selecionados (69 dos 76), onde são oriundos principalmente da Revista de Carreira e Pessoas (12); Revista de Administração Mackenzie (5); Cadernos EBAPE (4); Revista de Administração de Empresas (4); e Revista de Gestão e Organizações Cooperativas (4). De outras áreas de conhecimento há artigos de Psicologia, Antropologia, Engenharia de Produção, Educação, Ciências da Saúde e Política Social.

Outro dado notável e possivelmente relacionado à importância do discurso gerencial para espaços de maior concentração de riqueza e poder, é que tais publicações são produzidas principalmente no eixo Sul-Sudeste (54), seguidas da produção de pesquisadores do Nordeste (11), Centro-Oeste (3) e Norte (1) – 4 artigos são produções em coautoria estabelecendo parcerias entre instituições dessas diferentes regiões. Há 2 artigos de autores de filiação portuguesa e 1 sem filiação institucional. As principais instituições produtoras desse conhecimento são: USP, UFRGS, UFMG, UFPR e UNB.

Sobre o período selecionado para a busca, observa-se que nos últimos 5 anos houve uma redução significativa, em relação aos anos anteriores, na quantidade de artigos sobre a temática (Figura 7).

**Figura 7 –** Quantidade de artigos por ano




Fonte: Elaboração própria

Quanto à abordagem metodológica dos artigos: há a abordagem qualitativa (33), utilizando técnicas de entrevista, observação, grupo focal, entre outras; há também a via

quantitativa (24) com a utilização de *surveys*, especialmente; há os que combinavam estas duas abordagens (6); e os teóricos (13), demonstrando uma diversidade nas abordagens utilizadas.

Constatou-se que 28 dos artigos tratavam de políticas e práticas de RH, seja abordando-as no seu conjunto em empresas, setores ou regiões específicas (França et al., 2020; Rossés et al., 2019; Rocon; Oliveira; Beltrame, 2015; Pires A; Almeida, 2016; Leite N; Leite F; Albuquerque, 2013), seja analisando sua influência no comportamento dos funcionários, em outros processos organizacionais ou na percepção dos usuários quanto à atuação da GP.

Entre os relacionados aos comportamentos dos funcionários, há estudos sobre a influência no comprometimento e no desempenho dos trabalhadores (Oliveira; Honório, 2020; Pires M; Nunes, 2018; Genari; Macke, 2022); na cidadania organizacional (Tinti et al., 2017); na criatividade (Alberton; Carvalho, 2017); no envolvimento subjetivo (Costa; Demo; Paschoal, 2018); na satisfação (Paiva et al., 2017); e na orientação empreendedora (Franco; Hashimoto, 2015). Estes artigos, em sua maioria, trabalham com a lógica de que se a empresa melhora uma prática, mais os trabalhadores percebem a preocupação da empresa com eles e em retribuição apresentam melhor resultado no construto analisado. Percebe-se uma tentativa de manipulação e captura da subjetividade dos sujeitos.

Entre as publicações que analisam a influência sobre outros processos e indicadores organizacionais: há as que destacam a atuação da GP sobre a inovação (Montenegro et al., 2021; Queiroz; Albuquerque; Malik, 2013; Genari; Macke, 2018; Baiz; Emmendoerfer, 2015; Vasconcelos et al., 2015); sobre a rotatividade (Guerra; Mattos; Corrêa, 2020); sobre o processo de terceirização (Leão et al., 2014); sobre o modelo de produção (Freitas et al., 2014); e sobre a cultura organizacional (Vieira; Silva A; Silva P, 2014). A GP é apresentada, nos artigos, como uma peça fundamental na promoção e desenvolvimento de valores pertinentes à cultura que a organização deseja criar ou consolidar.

Outro grupo de artigos trata dos diferentes papéis exercidos pela GP (Varzoni; Amorim, 2021; Cançado; Vendramine; Oliveira E, 2020), especialmente o estratégico (Santos R; Nascimento; Oliveira M, 2018; Gallon; Bitencourt, 2016; Peloso; Yonemoto, 2013; Côrtes; Meneses, 2019; Almeida E et al., 2013; Bruning, 2015; Primo; Oliva; Kubo, 2014) e pontuam a importância de a GP participar da definição da estratégia da empresa, os condicionantes para exercer esse papel e as formas de exercê-lo.

Neste grupo também há apontamentos da GP como consultor interno (Castro; Brito L; Varela, 2017; Leite et al., 2013), destacando seu lugar de orientação de gestores e

trabalhadores. Inclusive, alguns apontam sua influência na formação e atuação das lideranças (Maia; Froehlich; Konrath, 2021; Galperin; Ferraz; Soboll, 2015). Apesar de não colocarem a GP como prática exclusiva da área, ainda a colocam como prática de gestores profissionais, a quem a GP vai auxiliar, dando-lhes o apoio necessário para gerenciar seus trabalhadores.

Alguns textos abordam o papel da GP diante das transformações no mundo do trabalho, atuando em contexto globalizado em âmbito internacional e em processos de gestão da mudança, como em casos de fusões e aquisições, de implantação de inovações tecnológicas ou de adoção de novos modelos, como o teletrabalho. São situações em que o mercado impõe aos trabalhadores a necessidade de superar rapidamente o choque inicial com as alterações e se adaptar (Brandão et al., 2013; Nogueira; Silva O, 2015; Gallon et al., 2017; Henriques; Antunes; Macke, 2013; Taschetto; Froehlich, 2019).

Também há o grupo de artigos que busca analisar uma prática ou subprocesso específico da área de RH, como gestão de metas e avaliação de desempenho (Ribeiro A; Martins; Neta, 2017); remuneração (Moreira et al., 2016); saída e retenção de pessoal (Pirrolas; Correia, 2020); e preparação para a aposentadoria (Dantas; Oliveira C, 2014).

Pode-se perceber o que Muniz et al. (2022) ressaltam: o trabalho não se constitui como objeto de estudo primordial e que a análise de sua gestão não contempla a complexidade envolvida nesse processo. Esses estudos buscam analisar as variáveis necessárias para garantir certos comportamentos dos trabalhadores, buscando o controle de seu desempenho a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

Essa abordagem vê o ser humano como uma variável de ajuste, o foco está em como o trabalhador pode se adaptar ao trabalho e não como adaptar o trabalho aos que o executam. Vê-se que se fala em melhoria das políticas e práticas, mas, em raros momentos, das condições de trabalho, por exemplo. Retira-se toda a responsabilidade da organização em se avaliar, em ajustar os processos de trabalho e em prover as condições propícias ao desenvolvimento da atividade e das potencialidades dos trabalhadores. A ideia é envolver o trabalhador para que “compre a ideia” da empresa e se submeta às diretrizes sem questionamentos.

Dessa forma, vê-se a produção de conhecimentos e práticas em desaderência (Durrive; Schwartz, 2008), isto é, descolados do aqui e agora, do momento e do lugar em que a atividade de trabalho acontece, muitas vezes desconsiderando os meios reais criados pelos trabalhadores para que o trabalho se efetive com qualidade.

Os estudos situados em uma perspectiva tradicional apresentam o objetivo de resguardar os interesses da organização a partir de um discurso falseado de preocupação com

a “satisfação” do trabalhador. Para essa abordagem funcionalista, as contradições e conflitos nas relações de trabalho são entendidos como disfuncionamentos que precisam ser resolvidos para preservar o sistema, “mudando para não mudar” (Muniz et al., 2022, p. 168).

E os trabalhadores muitas vezes não levam em conta que seus interesses e os da organização são antagônicos, considerando que há apenas “[...] um hiato entre as práticas de RH e a estratégia da organização, coisa que pode ser resolvida por meio de novas políticas de gestão” (Oltramari; Paula; Ferraz, 2014, p. 10). No entanto, essas contradições não são meros disfuncionamentos e só podem ser solucionadas com uma transformação das relações de produção, o que passa por entender a falsa neutralidade das formas de organização do trabalho e das teorias que a viabilizam (Muniz et al., 2022).

Alguns artigos encontrados na pesquisa abordam a importância da GP na gestão das competências nas organizações (Lima C; Zambroni-de-Souza; Araújo, 2015; Nicolazzi, 2013; Lima J; Silva A, 2015; Bianco; Colbari; Gonçalves O., 2014; Makiyama; Biavatti; Raycik, 2020; Souza A; Vasconcelos, 2021). E muito associado ao debate sobre competências está a discussão sobre a aprendizagem organizacional (Campos; Medeiros; Melo 2018; Marangoni; Berimbau, 2018; Capaverde; Vazquez, 2015) e a educação corporativa (Lima L, 2013).

Lima et al. (2015) verificam que o modelo da competência traz consigo possibilidades reais de transformações, permitindo a participação implicada das pessoas em seus trabalhos. Entretanto, sem cumprir certas condições, pode se transformar em mais um meio de exploração e de destruição dos coletivos de trabalhadores. Para esses autores, aumentar a competência é um problema de organização do trabalho, de repartição dos poderes e de funcionamento social, antes de ser um problema de formação.

Lima J e Silva A (2015) também abordam as competências não apenas como uma lista de atributos que cabe ao trabalhador desenvolver em uma perspectiva individualista. Analisando uma instituição pública, mostram quantos fatores influenciam o desenvolvimento de competências dos trabalhadores, não bastando apenas vontade individual e “perfil de aprendizagem contínua”. Muitos são os fatores de responsabilidade institucional, como a organização do trabalho, a estrutura disponível, a provisão de pessoal e os planos e políticas implementados.

Infere-se, portanto, o quanto estes profissionais, geralmente sobrecarregados, centram-se nas tarefas operacionais e “em apagar incêndios”, como também apontado por Almeida A e Lima M (2017), permitindo pouco espaço para as atividades coletivas, de planejamento e de reflexão. A esses profissionais caberiam funções “menos estratégicas”, tais como a assistência

aos funcionários e o apaziguamento de conflitos. Para os autores, as políticas e práticas de RH em instituições públicas não dão conta de dar o suporte necessário para a atividade finalística.

Alguns artigos se preocupam em como as políticas e práticas da área interferem na percepção dos usuários sobre sua atuação (Camargo C, 2014; Ribeiro et al., 2015; Stecca et al., 2021; Demo; Fernandes; Fogaça, 2017), o que destaca a importância do reconhecimento para a produção de saúde no trabalho. A dimensão imaterial, comunicacional e relacional desse trabalho que se dá em uma relação de serviço, caracterizada pela relação direta, imediata, de construção conjunta e desfecho imprevisível, revela a participação do usuário na produção e avaliação do serviço, mais um ator com quem os trabalhadores precisam negociar valores e eficácias (Muniz; Vidal; Vieira, 2004).

Outros artigos apresentam uma abordagem mais preocupada com os trabalhadores, analisando aspectos como o bem-estar no trabalho (Oliveira A; Gomide; Poli, 2020; Souza J; Ribeiro ; Bertolini, 2014; Demo et al., 2021), os dilemas sobre a qualidade de vida no trabalho (Souza E, 2015) e a influência da GP no clima organizacional (Duarte E; Duarte L, 2015). Tais textos reforçam a necessidade de um conjunto de práticas que reflitam um esforço da organização em possibilitar um relacionamento saudável entre o indivíduo e seu trabalho.

Estudos apresentam as demandas colocadas para os profissionais de GP no século XXI, especialmente sua atuação com temas relacionados à responsabilidade socioambiental e o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade (Napoleão et al., 2014; Camargo J; Liboni; Oliveira J, 2015; Pires F; Fischer A, 2014; Mascarenhas; Barbosa, 2019; Schleich, 2022) e à promoção e gestão da diversidade nas organizações (Maccali et al., 2015; Coutinho; Rodrigues; Passerino, 2017; Silva R et al., 2017; Aydos, 2016). Fica evidenciado o desafio de gerenciar as diferenças e a dificuldade em definir a orientação de práticas inclusivas.

Denota-se que apesar da GP ter um foco interno à organização, não pode estar descolada do que acontece na sociedade. Na atividade de trabalho há sempre uma relação permanente entre as dimensões micro e macro. Uma situação de trabalho específica e local contém questões da sociedade, da mesma forma que pela maneira como se trabalha, cada um toma posição nos debates da sociedade e os recompõe na sua escala, há sempre alguma coisa da ordem dos valores do viver junto na menor das situações de trabalho (Schwartz; Durrive, 2021a).

Importante destacar um grupo de artigos que busca trazer uma perspectiva mais crítica (Cortez; Zerbini; Veiga, 2019; Braga; Kubo; Oliva, 2017; Bomfim, 2019; Onuma; Zwick; Brito M, 2015; Souza F et al., 2015). Eles mostram que o PO tradicional não tem conseguido

dar conta da complexidade do mundo do trabalho e que é preciso repensar a atuação da GP, indicando a necessidade da formulação de um pensamento crítico na área.

Souza F et al. (2015) concluem que o discurso dos profissionais de GP revela uma atuação reprodutora de uma racionalidade instrumental, em que realizam uma distorção comunicativa para promover a introjeção do discurso e dos valores organizacionais, gerando um mecanismo de autocontrole nos trabalhadores. Um discurso baseado na promessa de que a intensificação do trabalho, as pressões e o comprometimento da qualidade de vida seriam compensados pelo crescimento e aprendizagem contínuos e pela ênfase na ideologia da meritocracia.

Fica evidente o paradigma racional, instrumental e funcionalista em que as práticas de RH se assentam. Neste sentido, Linhart (2017) lembra que ao mesmo tempo que as "[...] decisões de organização do trabalho e de gestão dos empregados são tomadas a montante, em bases financeiras, abstratas e anônimas", as empresas esperam ter "[...] empregados virtuosos" que "[...] são solicitados, no contexto de sua atividade, de maneira muito pessoal", que precisam, diante de objetivos cada vez mais exigentes, provar a sua lealdade, seu engajamento e sua adesão à causa da empresa, orientados por gestores que "[...] jogam com a necessidade de reconhecimento dos seus empregados através de uma gestão dos afetos e das emoções".

Onuma, Zwick e Brito (2015) compreendem a ideologia gerencialista como naturalizadora de práticas de GP que facilitam o exercício de poder, que contribui para a construção de um universo gestionário substituindo a dignidade pela utilidade e a solidariedade coletiva pela celebração do mérito individual. Para os autores, nessa complexa configuração social, as relações humanas são instrumentalizadas e transformadas em relações comerciais, com cidadãos sendo abordados como clientes e as organizações vistas como simples provedores de bens e serviços.

Cortez, Zerbini e Veiga (2019) criticam a narrativa individualizante disseminada pelas correntes positivistas e buscam fomentar práticas humanizadas de GP e organização do trabalho. Apontam a insuficiência do racionalismo instrumental, a dificuldade de se vislumbrar alternativas que não impliquem maior precarização social do trabalho e a insuficiência das práticas exclusivamente tecnicistas. Reforçam a importância dos profissionais da gestão "saírem do automático" e identificarem os paradigmas e os referenciais que balizam sua atuação. Os autores entendem que tudo que pode fazer com que as organizações sirvam ao propósito da transformação social em vez da dominação é "suprimido", "censurado", "negado" e rotulado como "indesejável".

Bomfim (2019) identificou que a desvalorização do trabalhador e sua "robotização" no contexto da Revolução Industrial se perpetuam até os dias atuais por meio da disseminação da ideologia do *management*. Ela destaca o surgimento dos Estudos Críticos em Administração (ECA) com o foco de humanizar a relação empresa-indivíduo e criticar as atuais práticas de formação dos profissionais de Administração. Defende ainda que para pensar em uma (re)humanização do trabalhador é necessário que a GP seja capaz de conciliar os interesses de empregados e empregadores, utilizando os ECA para auxiliar na mudança de mentalidade de empresas e escolas de Administração.

Braga, Kubo e Oliva (2017) investigaram as percepções de profissionais de GP sobre o seu papel em relação às questões éticas. Observaram que os entrevistados entendiam que o seu principal papel era atuar como parceiros do negócio e que as pessoas têm valor porque contribuem para o desempenho organizacional. Os sujeitos acreditavam que desempenham um papel importante na conciliação dos objetivos das organizações e dos funcionários e relataram que se sentem pressionados pelos dilemas éticos em relação às informações a que têm acesso e ao desempenho de suas funções. Observou-se também que se sentem guardiões da ética nas organizações e que diferentes fatores influenciam seus cursos de ação.

Os dois últimos artigos mencionam a possibilidade de conciliação de interesses entre organização e trabalhadores. No entanto, há uma relação de antagonismo social entre a alta gestão e os funcionários e, portanto, uma GP estratégica pode parecer positivo, mas na prática as relações de trabalho tendem a repercutir de forma prejudicial os interesses dos trabalhadores (Oltramari et al., 2014). Os autores acreditam que as discussões que sugerem que a GP opera como um agente defensor dos funcionários é uma falácia. Segundo Oltramari et al. (2014), a discussão sobre "humanização" das organizações é ingênua, pois tratar seres humanos como recursos é uma das formas de alcançar os interesses da organização, ainda que utilizando o discurso de valorização do ser humano, com mecanismos de "sequestro da subjetividade do trabalhador".

Cabe destacar que são poucos os artigos que denotam preocupação com a saúde do trabalhador, bem como é notável a ausência de estudos sobre gênero e raça nessa área. Parece que não é uma preocupação das pesquisas em GP encontradas nessa revisão. As menções às atribuições quanto ao bem-estar, qualidade de vida no trabalho e cultura de segurança não apresentam um olhar à lupa para a atividade e um compromisso com mudanças nos processos de trabalho, bem como parecem desconsiderar questões sociais relevantes que atravessam a relação de trabalho, como os sistemas de opressão do racismo estrutural e do sexismo.

Percebe-se que a literatura em Gestão de Pessoas não tem visibilizado a dimensão gestionária do trabalho realizada por todos, pois a hegemonia do pensamento organizacional produz profissionais preocupados com a resolução de problemas, mas com pouco espaço para reflexão sobre suas causas. Agem para dar conta de metas, indicadores e desempenhos sempre crescentes. Assim, é preciso refletir sobre as implicações da formação de profissionais imediatistas a partir dos conhecimentos e práticas disseminados no campo.

Entende-se que é necessário ir além do pensamento organizacional e aposta-se no ponto de vista da atividade. Essa perspectiva teórico-metodológica, entendendo a atividade como singular e complexa, possibilitaria aos profissionais de GP saírem do automático da reprodução acrítica de práticas desaderentes e oportunizar espaços de reflexão nas organizações para a construção de uma gestão coletiva do trabalho, o que poderia ampliar os recursos de enfrentamento dos trabalhadores para os desafios que se apresentam no mundo do trabalho.

## 2.4 O TRABALHO DE GP EM UMA RELAÇÃO DE SERVIÇO: CARACTERÍSTICAS E O QUE DEMANDA AO/À TRABALHADOR/A

Tradicionalmente, as atividades produtivas são classificadas entre os setores primário, secundário e terciário, sendo este ocupado pelas atividades de serviços (Pochmann, 2020). Segundo o autor, a expansão econômica industrial no Brasil foi interrompida na década de 1980 devido à dívida externa e às políticas recessivas do último governo civil-militar e, a partir da década de 1990, devido à implementação de políticas neoliberais, o país entrou em um processo de desindustrialização precoce, e, por isso, a passagem para a sociedade de serviços deveu-se ao inchamento do setor terciário em decorrência do vácuo da desindustrialização com a expansão de postos de trabalho de menor produtividade e rendimento.

Essa construção histórica do setor de serviços no Brasil é importante para entender o contexto socioeconômico e a precarização das relações de trabalho, no entanto, para Salerno (2001), a classificação da atividade econômica em setores pouco explica a dinâmica do trabalho e da produção na contemporaneidade, especialmente considerando os processos de industrialização dos serviços e de incorporação de serviços nos bens industriais. Essa classificação ignora as condições de produção, isto é, não diz do trabalho real nem ajuda a entender as mudanças no trabalho e a extensão de seus impactos, bem como não dá

visibilidade para a importância das atividades imateriais e para as patologias associadas às relações de serviço com cada vez maiores constrangimentos temporais (Du Tertre, 2005).

Além disso, o setor de serviços não é um bloco homogêneo, agrupando atividades que apresentam diferentes características, práticas gerenciais, formas de trabalho e relações com o público (Salerno, 2001). O autor também afasta a definição da produção de serviço da interação com o cliente, como pensa o senso comum, especialmente porque em alguns serviços essa interação é quase inexistente, e, em outras, se tem uma interação direta com máquinas de forma massiva e padronizada. Para fugir, então, da dualidade indústria-serviços, o conceito de "relação de serviço" foca na configuração da produção do serviço que pode ocorrer em qualquer setor.

> Ele trata não do setor de serviços em si, mas da intensidade das relações e interações entre os atores da oferta e da demanda, atores esses que cooperariam em diferentes graus para a obtenção de serviços e de efeitos úteis. Genericamente, relações de serviço poderiam ser concretizadas como modalidades de interconexão entre os prestadores de serviço e os clientes a propósito da resolução do problema pelo qual o cliente se dirige ao prestador (Salerno, 2001, p. 17).

Coerente com essa abordagem, Zarifian (2001a, p. 119) conceitua serviço como "[...] uma organização e uma mobilização, o mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do destinatário do serviço". Complementando, Du Tertre (2005) conceitua atividades intangíveis e relacionais como aquelas cujos efeitos não são mensuráveis e relação de serviço como a relação direta que se dá entre um prestador de serviço e um beneficiário. Para o autor, compreender o serviço enquanto configuração produtiva permite apreender as atividades a partir dos vínculos que se estabelecem no processo produtivo, entre as competências dos funcionários e dos beneficiários, as tecnologias e a organização.

Esse entendimento da relação de serviço nos permite apreender algumas características das atividades que possuem essa configuração e o que isso demanda aos/às trabalhadores/as nela inseridos/as:

- **Não são mensuráveis:**

Os serviços imateriais e relacionais não podem ser medidos a não ser em termos de dimensões imateriais e subjetivas relativas a uma avaliação. A dificuldade de mensuração também se dá porque seus efeitos podem ser diretos, mas também mediados, levando um

tempo para se manifestar e afetando atores não diretamente envolvidos pelo serviço (Du Tertre, 2005).

Hubault (2011) observa que a dificuldade de avaliação da relação de serviço se deve porque esta perturba as categorias clássicas do sistema produtivo tradicional. Há uma dificuldade de medir e saber medir o que vale; a intangibilidade do produto do serviço dificulta sua objetivação; a quantidade de trabalho, também intangível, para sua realização é difícil de delimitar; há uma indefinição da tarefa, já que a relação de serviço não é unicamente mercantil; e há uma indefinição organizacional, pois, as empresas não sabem o que se deve fazer para realizar o trabalho e, portanto, não sabem prescrever.

- **Grande parte das atividades de serviço se faz diretamente entre o prestador e o beneficiário:**

A irrupção do beneficiário dentro do processo de trabalho torna-se uma característica chave, já que ele está no centro do sistema de produção, a nível espacial e temporal (Du Tertre, 2005). Com frequência, o agente está isolado diante do usuário, precisando se encarregar da situação em sua totalidade, sabendo que não há paridade com o usuário.

Para Hubault (2011) esse cenário indica uma falta de privacidade, onde o trabalhador pode ter dificuldade de estabelecer uma distância suficiente para refletir e encontrar os melhores meios para dar conta da situação. Além disso, o trabalhador desempenha uma função de representação da sua organização, ele está "na vitrine" e todos os problemas da organização se concentram e estão legíveis em seu posto de trabalho.

> Na relação de serviço, o trabalho do agente consiste de fato em conciliar e reconciliar duas totalidades: a totalidade da empresa da qual ele é encarregado de dimensionar e singularizar à escala do cliente, e a totalidade do cliente para quem é necessário combinar e fazer convergir meios de forma 'pertinente' – com relação ao cliente, se nada mais mudar. Tudo isso exige uma organização do tempo e do espaço, que deve, ao mesmo tempo, não isolar o agente e o abandonar à violência da 'demanda', mas também poupar a intimidade de uma relação que deve ser protegida da indiscrição (Hubault, 2011, p. 127-128).

- **Ocorrem em coprodução em uma relação assimétrica entre estes dois atores:**

Para Salerno (2001) o ponto central na relação de serviço é essa coprodução. Nesse sentido, o usuário, como irei nomear nesta tese considerando o foco no serviço público, tem um papel muito mais forte que antes (Zarifian, 2001b) e precisa ser entendido como um protagonista junto ao/à trabalhador/a.

Com esta interação, a organização e seus trabalhadores buscam se adequar ao comportamento do usuário, e com isto pode se desenvolver toda uma história em comum que vai ensejar ainda outras interações futuras (Soares, 2012). O autor faz questão de destacar que com os processos de precarização do trabalho essas relações são prejudicadas.

Além disso, a assimetria entre os atores faz com que parte da atividade do/a trabalhador/a seja restabelecer certa paridade, colocando-se no mesmo nível que o usuário, e para isso precisa alcançar a cooperação do usuário, fornecendo a ele meios materiais, organizacionais e cognitivos, ao qual o beneficiário responde com a mobilização de suas competências em ressonância com as do prestador, no entanto, isto representa mais uma carga de trabalho e uma situação de desconforto para o agente (Du Tertre, 2005; Hubault, 2011).

Nesse sentido, a organização não tem mais o controle sobre os meios, tendo em vista que o processo de coconcepção, coprodução entre prestador e usuário, interpenetração entre a atividade desses atores desorganiza as prescrições tradicionais (Hubault, 2011). Já que além da informação formal, trocam-se informações não formalizadas através do corpo de cada ator, mobilizando os sentidos do ser humano, e, além dos contratos formais, há convenções, sistemas de direitos e deveres tácitos, contribuindo para o estabelecimento de um clima de confiança (Du Tertre, 2005).

As empresas e organizações em relação de serviço dependem dessa implicação dos protagonistas e da mobilização de sua intersubjetividade, e para minimizar essa dependência buscam retomar o controle a partir da lógica de industrialização do serviço, padronizando oferta, conteúdo, modos de acesso etc. (Hubault, 2011). No entanto, o autor ressalta que apesar de toda tentativa de racionalização do serviço pela lógica da industrialização, isso não acontece por completo, demandando a implicação na relação e a interpelação subjetiva para os agentes, o que no caso do trabalhador, significa dinamizar suas competências de saber “encarar” a situação, o “aqui e agora”.

Isso porque o serviço efetivo sempre apresenta uma lacuna em relação ao serviço projetado pela empresa, no qual os trabalhadores precisam fazer regulações entre as orientações e objetivos estabelecidos pela hierarquia, as expectativas do beneficiário presente, sua subjetividade e sua própria representação de sua atribuição (Du Tertre, 2005). E o autor destaca que isto se desenvolve sob o olhar do outro, em diálogo, mobilizando a esfera psíquica com o engajamento de atividades de transferência e contratransferência, o que impacta a subjetividade de cada ator e sua intersubjetividade (Du Tertre, 2005).

- **Há uma integração entre os tempos de produção direta, de regulação e do dedicado a investimentos intangíveis:**

Nas atividades imateriais e relacionais, os indivíduos ou coletivos precisam fazer uma certa combinação entre os tempos da produção direta, os tempos da regulação e os tempos dedicados a investimentos intangíveis, combinação chamada composição orgânica do tempo de trabalho (Du Tertre, 2005). Conforme o autor, a identificação e o modo de gestão dos tempos de regulação e de investimentos intangíveis têm impacto na capacidade dos funcionários e no esforço despendido, pois se constituem recursos (ou deficiências quando não são suficientemente levados em conta), porque o ônus do trabalho é mais difícil de suportar quando estes tempos são mal geridos, e isso afeta a intensidade do trabalho.

> Os dispositivos normativos possibilitam a produção de referências úteis para a ação, pois são elaborados coletivamente com base no trabalho real sob as restrições dos objetivos. [...] O tempo reservado aos investimentos imateriais possibilita, por sua vez, o engajamento em reflexões sobre a pertinência da organização, sobre as inovações a empreender ao nível das ferramentas de monitoramento e gestão, procedimentos de avaliação. Estes tempos destinam-se também à profissionalização através da formação, das trocas de experiência entre pares, da apropriação do "estado de arte", por meio da apropriação do conhecimento científico útil para a compreensão da atividade, fortalecer as habilidades dos funcionários e ajudá-los a cumprir sua missão em uma situação face a face (Du Tertre, 2005, p. 43, tradução livre).

Nesse sentido, o autor defende a importância de as empresas oferecerem espaços de elaboração cognitiva individual e coletiva, espaços da elaboração psíquica que melhoram essa composição orgânica do tempo de trabalho, ampliando para os/as trabalhadores/as os recursos para agir e as margens de manobra diante das situações de trabalho. E, ainda, para o autor, o impacto disso na intensidade do trabalho e na saúde terá tanto mais efeito quanto o tempo de trabalho tende a invadir a esfera da vida privada.

> Nas atividades imateriais e relacionais, a intersubjetividade associada a ‘relação de serviço’ mobiliza ainda mais radicalmente a subjetividade do empregado. Nesta perspectiva, o trabalho de elaboração, resolução de problemas, continua fora do local, fora do horário reconhecido como pertinente ao trabalho. ‘Levamos’ conosco o nosso trabalho, as nossas dificuldades relacionais, sonhamos com ele, pensamos nele, e tanto mais quanto os processos de regulação são mal assegurados ou que os investimentos intangíveis são mal suportados pela empresa (Du Tertre, 2005, p. 44, tradução livre).

Além das características gerais apresentadas, é possível dizer também que a atividade de serviço apresenta diferentes dimensões: “congrega aspectos físicos, cognitivos, sociais e culturais, traz no seu bojo o aspecto relacional do trabalho, uma vez que a cooperação entre o

cliente-usuário-paciente-beneficiário e o agente é central" (Hubault, 2011, p. 125). Dessa forma, serão apresentadas como essas diferentes dimensões estão presentes no trabalho em GP.

Dentre os aspectos físicos se destaca o contato pessoal ou verbal nas interações. A maioria das tarefas no trabalho de GP envolvem algum tipo de atendimento aos usuários, seja pessoalmente ou, especialmente no contexto pós-pandemia, através das mais variadas formas de comunicação virtual. Isso explica porque esses ambientes se caracterizam por um nível sonoro muito elevado e, portanto, muito cansativo para os trabalhadores (Hubault, 2011). Particularmente, em meu atual setor de trabalho, costumamos remeter o ambiente a uma feira livre de tão ruidoso.

Soares (2012) estuda o trabalho de cuidado, que também se dá em uma relação de serviço. Por estarem dentro dessa mesma esfera, é possível fazer algumas analogias entre o trabalho de cuidado e o trabalho em GP, especialmente no que tange as características da atividade e as consequentes demandas que recaem sobre o trabalhador. Por isso, algumas das observações de Soares (2012) serão utilizadas aqui, apesar de seus estudos serem voltados especificamente para o trabalho de cuidado.

Defende-se nesta tese que, em alguns casos, inclusive, é possível pensar o trabalho de GP como uma forma de cuidado dos agentes com os usuários, ou mesmo dizer que entre os demais aspectos já relatados há também uma dimensão de cuidado no trabalho de GP, considerando que são profissionais responsáveis por cuidar não só da vida funcional dos trabalhadores de uma organização, mas também, em alguma medida, de sua saúde física, emocional e mental no trabalho.

Para Soares (2012) há uma dimensão sexual nesse tipo de trabalho, uma utilização do corpo através do contato entre quem produz e quem recebe o serviço. Essa dimensão também contempla a necessidade, de certo modo, de apresentação pelas trabalhadoras, que muitas vezes precisam oferecer uma imagem agradável ou mesmo atraente na realização de suas tarefas, ao mesmo tempo em que se exige delas discrição (Soares, 2012).

No trabalho de GP não há necessidade do contato corporal para a realização do atendimento, apesar de que um aperto de mão, um toque no ombro para confortar em um momento difícil ou até mesmo um abraço em determinadas situações, seja possível na cultura brasileira. No entanto, por ser um ambiente feminizado, pode-se inferir que as exigências com relação à aparência das trabalhadoras são um componente importante e que não devem ser poucos os casos em que elas precisam responder às investidas de assédio moral e sexual.

Já a dimensão cognitiva se apresenta no conhecimento das legislações, dos procedimentos e de todas as relações formais de governança, bem como de todas as dinâmicas informais de organização e de relações entre diferentes áreas, equipes etc. Saber ler os códigos da instituição, conhecer os atalhos para a solução de problemas, ter os contatos para acionar nos momentos necessários, é uma gama de conhecimento muitas vezes não decodificado do/a trabalhador/a.

Quanto ao aspecto relacional, Soares (2012, p. 47) destaca as qualificações sociais necessárias para o bem fazer, como a diplomacia e outras destacadas a seguir:

> Outras qualificações sociais importantes são mobilizadas na interação entre quem cuida e quem é cuidado. Por exemplo, a capacidade de guardar o adequado equilíbrio na interação, um aspecto importante para preservar a comunicação, a escuta. Temos ainda a paciência, a capacidade de manter o controle emocional, de não perder a calma, ao longo do tempo. Devem-se tolerar erros, fatos indesejados, inesperados, incômodos, assim como a obstinação do outro. Trata-se de ser perseverante, escutar com calma e agir com tolerância.

Além destas o autor cita um conjunto de qualificações associadas à atenção para com o outro importantes para a manutenção da interação. Todas estas qualificações se enquadram nas exigências do trabalho em serviço como um todo e são de difícil avaliação, pois são aprendidas na prática e nos processos de socialização.

Tais qualificações são fundamentais no trabalho em GP, e é preciso ter paciência para tirar dúvidas sobre o pagamento de um benefício, por exemplo, ou apresentar diplomacia ou "jogo de cintura" para mediar um conflito entre colegas de trabalho ou entre trabalhadores/as e gestores. É preciso saber ouvir quando um/a trabalhador/a traz seus problemas pessoais que estão afetando sua concentração ou produtividade no trabalho. É preciso manter a calma e o equilíbrio mesmo quando um profissional ou um gestor chega exasperado e com disposição para atacar. Então, a dimensão relacional é fundamental para o trabalho em GP, assim como para outras atividades em uma relação de serviço.

Dentre os aspectos relacionais, a (re)produção de emoções ganham destaque:

> [...] Podemos ter medo de sofrer um acidente, de adoecer por causa do trabalho, de perder o emprego; sentimo-nos satisfeitos e orgulhosos quando julgamos ter feito um bom trabalho; experimentamos raiva em face de uma injustiça praticada no ambiente de trabalho; recebemos com alegria a notícia de uma promoção. Com sua infinidade de manifestações, a dimensão emocional impõe uma maior complexidade das análises do trabalho, bem como de suas relações com a saúde física e mental. (Soares, 2012, p. 48)

Para o autor, ter isso em consideração ajuda a ter uma melhor compreensão do trabalho real, da organização e da saúde ocupacional, afinal, o trabalho exige uma gestão da expressão das emoções, tanto das próprias para poder compreendê-las, avaliá-las e geri-las, quanto dos outros para poder realizar o trabalho satisfatoriamente. Os trabalhadores devem saber o sentimento requerido e apropriado em cada interação, se conformar a ele, e, muitas vezes, o sentimento é prescritivo, como quando é apropriado sorrir, ainda que sem vontade (Soares, 2012).

Segundo o autor, a gestão dessas emoções pode ter consequências nefastas para a saúde, sobretudo a mental. Dividir-se entre emoções contraditórias, entre o que se sente e o que se deve demonstrar, pode ser uma fonte importante de estresse. No trabalho em GP, é preciso demonstrar simpatia, afeto, ser cortês, sorrir independentemente de estar com raiva, frustrada, ansiosa ou esgotada após um longo e estressante dia de trabalho.

Há uma falta de reconhecimento e valorização dessas esferas do trabalho real, já que estas são tarefas invisibilizadas:

> Os administradores do trabalho de cuidar querem provas de que eles estão fornecendo algo e, frequentemente, uma prova de que eles estão fornecendo algo de alta qualidade também. Assim, eles querem tudo documentado. E medido. 'Você não pode administrar algo que não possa ser medido' é o mantra da administração. Os administradores querem algo para justificar o dinheiro e os esforços. Tarefas aparecem, conversas não' (p. 98). Não é somente a comunicação que não aparece e não pode ser quantificada: o amor, o carinho e o trabalho emocional também fazem parte do incomensurável que é fundamental no trabalho de cuidar e em sua qualidade, mas que a administração não leva em consideração. São tarefas invisíveis (Stone, 2000 apud Soares, 2012, p. 54).

Nesse sentido, segundo Molinier (2008), a dimensão relacional não é capturada pela avaliação gerencial, não é analisada em termos de saber-fazer ou de habilidades. Para a autora, esta dimensão é definida mais pela esfera do não-trabalho que na do trabalho. Gestos como um sorriso ou um consolo são entendidos como um saber-ser, um dom de si, e não um esforço laborioso.

Zarifian (2001b) também condena essa compreensão da competência de serviço como um "saber-ser". E, para ele, isso se deve à falta de reconhecimento desta como uma competência profissional. Zarifian (2001b) classifica a competência de serviço como uma competência social que requer capacidades desenvolvidas em três campos: autonomia; assumir responsabilidade; e comunicação social. O autor faz uma defesa enfática da profissionalidade das capacidades e qualificações que constituem a competência de serviço:

> [...] Se identificarmos essas competências como ‘qualidades pessoais’ (o que tende a fazer a noção, para nós eticamente inadmissível, de ‘saber-ser’), que deveríamos cercar, avaliar, reconhecer ao lado da competência profissional -e, portanto, além dela -, entramos num procedimento que não tem nada a ver com uma abordagem verdadeira da profissionalidade, em uma relação salarial. Na verdade, começa-se a fazer uma seleção sobre bases personalizadas, considerando a psicologia e a história pessoal de cada um, de maneira incompatível com o respeito da civilidade (e da cidadania) de cada indivíduo. É um atentado às liberdades fundamentais de cada um, e não é certo que as empresas que desenvolvem tal procedimento estejam conscientes disso (ou, se o estão, sua atitude é perfeitamente condenável). De uma certa forma, é estender ao conjunto de assalariados, uma prática que discrimina negativamente as mulheres [...] (Zarifian, 2001b, p. 91).

Zarifian (2001a) argumenta que para produzir um serviço é necessário: identificar e conhecer a atividade do cliente-usuário; interpretar e compreender; desenvolver as condições da compreensão; produzir uma solução; e gerar a transformação. E, para cada uma dessas etapas, a competência profissional é decisiva. De forma que, segundo o autor, trata-se da mobilização individual e coletiva de um conjunto extenso e convergente de competências construídas e desenvolvidas coletivamente a partir do conhecimento prático.

Molinier (2008) acrescenta que o serviço técnico, como o realizado em GP, não tem apenas uma função instrumental, pois nos objetivos vinculados à tarefa há também os objetivos relativos às pessoas. A autora cita como exemplo a necessidade de atender pedidos frequentes de informação que não possuem conexão com o trabalho. Um exemplo que é bem comum para a área de Gestão de Pessoas pelo seu conhecimento organizacional.

Novamente, dentro da minha realidade de trabalho, comumente designamos nosso setor como “Posto Ipiranga” remetendo a um comercial da marca de 2011 que associa o posto a um lugar com tamanha conveniência que é possível obter qualquer tipo de informação. Para a autora esse tipo de atuação que não faz parte da prescrição da tarefa é um “[...] trabalho inverificável, incontrolável, não mensurável e, portanto, muito útil” (Molinier, 2008, p. 14).

Molinier (2008) destaca que esse tipo de trabalho, embora seja inapreensível pelas ferramentas de gestão, é perfeitamente acessível sob a forma de narração. Ela também ressalta que a desnaturalização do saber-fazer ocultado pela feminilidade socialmente construída mostra que o trabalho de cuidado (e de forma ampliada a relação de serviço) não repousa na boa vontade ou na grandeza da alma, não se trata de um saber-ser.

Bem como diz Borges (2006) para trabalhar em RH não basta “saber ouvir” e “gostar de gente”. Esse tipo de trabalho pressupõe condições organizacionais concretas, o que inclui um espaço público interno à instituição para que os pares possam elaborar o sofrimento gerado pelo trabalho, arbitrar sobre a organização do trabalho e compreender as dificuldades do trabalho.

Hubault (2011, p. 146-147) afirma que no serviço a subjetividade é essencial e argumenta quanto a complexidade dessa atividade:

> Na relação de serviço, o agente deve compreender e responder, em outras palavras agir e não apenas 'fazer' (registro da operação). Seu trabalho é uma atividade de pensamento, de imaginação e criação, o que requer sua implicação e que supõe sua autonomia (questão da margem de manobra), de maneira que suas condições de trabalho devem ser concebidas como as condições que lhe ajudam a pensar, a se implicar, a se engajar, de acordo com um dispositivo organizacional que mescla de maneira original todas as dimensões da subjetividade, materiais (barulho, visibilidade, deslocamentos...), cognitivas (formação, informação, tratamento desta...) e afetivas e sociais (significação, responsabilidade... reconhecimento, ética).

Nesse sentido, o trabalhador precisa combinar os tempos de produção, regulação e de investimento imaterial, como diria Du Tertre (2005), e mobilizar uma série de habilidades, desde as mais técnicas até as afetivas e subjetivas, que envolvem relações sociais e história de vida do trabalhador, isto é, o serviço demanda recursos organizacionais e pessoais dos/as trabalhadores/as (Roosli; Mansano, 2016). Para as autoras, o serviço mobiliza os agentes, seus corpos, suas redes sociais, afetivas e de confiança, e suas disposições de agir. Assim, percebe-se que a atividade em relação afeta de forma significativa a saúde dos trabalhadores, que vão precisar mobilizar recursos pessoais, como o senso de iniciativa e de responsabilidade, e o envolvimento, gerando custos para sua economia subjetiva (Hubault, 2011).

A posição do trabalhador frente a uma relação de serviço, em que precisa construir uma relação simétrica com o usuário, fornecendo-lhe os meios para realização da operação, ao mesmo tempo em que precisa estabelecer um distanciamento adequado para manter a discrição de sua atividade, sem, no entanto, comprometer a comunicação que permite entender o outro, estando exposto na representação da organização e frente a variabilidade e imprevisibilidade da demanda e da situação, pode ser fonte de sofrimento se não houver os recursos necessários para construção dessa atividade com tantas nuances (Hubault, 2011). Assim, segundo o autor, a saúde dos agentes depende muito dos meios que a organização vai destinar para a realização do trabalho, incluindo o nível de autonomia concedido.

Em uma situação de intensificação do trabalho, os funcionários geralmente têm duas reações possíveis: levar as atividades de regulação e de investimentos imateriais para a esfera privada, em detrimento desta, ou se engajar em uma estratégia defensiva de isolamento no trabalho e distanciamento dos usuários em detrimento da qualidade do serviço. No entanto, no primeiro caso, a energia despendida nessas regulações não tem a contrapartida do reconhecimento, bem como afeta a vida familiar e social, o que leva a fases de esgotamento, muitas vezes expressas por períodos depressivos que afetam a saúde; e no segundo, há uma

queda da qualidade do serviço prestado, o que leva a um enfraquecimento do reconhecimento do outro e de um ataque à imagem de si mesmo que não permanecem sem efeito sobre a própria saúde (Du Tertre, 2005).

Para o autor, é preciso valorar as condições do exercício real do trabalho, fazendo do trabalho um eixo central de reflexão e avaliação, para que seja possível não só estabelecer um juízo sobre seus resultados, mas também sobre o processo empreendido para os obter, ou seja, o trabalho real, os recursos que precisa para operar e como esses recursos são afetados (ou desenvolvidos) pela atividade.

A relação de serviço se configura como uma contradição sempre a ser trabalhada, que precisa ser compreendida como "tensões a reconhecer" (Hubault, 2011, p. 142), onde a dimensão ética está sempre implicada, por isso, inevitavelmente se coloca em questão a interpelação moral do trabalho. Por isso, o autor defende novamente dispositivos de deliberação coletiva que balizem os parâmetros para realização do trabalho:

> Aquilo que é feito é sempre passível de reprovação, de uma maneira ou de outra, daí o papel dos dispositivos que permitem a reconstrução contínua da regra, a apreciação com relação às consequências das escolhas feitas, a constituição progressiva de uma doutrina. [...] As trocas, as deliberações, são essenciais para evitar que o trabalho se instale no registro da transgressão, não apenas das regras, mas da ética que sustenta as regras, e então a desconsideração dos valores sem os quais não se pode agir (Hubault, 2011, p. 144).

Por isso, o autor vai ao encontro da abordagem de Molinier (2008) ao afirmar da responsabilidade da empresa em dimensionar e articular bem todas estas questões para garantir o ajustamento da organização às dimensões da relação de serviço. Para Hubault (2011), os problemas de saúde dos trabalhadores indicam as dificuldades que encontram para realizar seu trabalho, mas também a dificuldade desse ajustamento das empresas.

Nesse sentido, para o autor, o apoio coletivo dos colegas e a potencialização dessas relações sociais representam um importante recurso, tanto econômico quanto subjetivo, para os trabalhadores diante de tantas exigências. É importante que os gestores reconheçam essa difícil realidade do trabalho dos agentes, não menosprezando e simplificando a atividade por eles realizada, e a busca de coerência interna a partir das deliberações coletivas e, portanto, a valorização dos coletivos de trabalho. Nesse sentido, as soluções colocadas em marcha no "aqui e agora" são sustentadas por essa deliberação coletiva que mobiliza e coloca em compartilhamento os recursos cognitivos (Hubault, 2011).

A invisibilidade das diferentes dimensões do trabalho em GP, incluindo uma dimensão de cuidado, especialmente pelo destaque dado a seu componente administrativo-burocrático,

pode gerar no trabalhador o sentimento de um investimento realizado sem retorno, sem reconhecimento, sem valorização ou ainda gerar um desinvestimento, uma redução do engajamento subjetivo do trabalhador para dar conta do trabalho. Compreender o trabalho em GP como uma atividade em relação de serviço permite visibilizar a complexidade das diferentes dimensões que possui. Sendo importante analisar como esses trabalhadores lidam com isso e como pode afetar sua saúde.

## 2.5 A QUESTÃO DE GÊNERO NO TRABALHO EM GP

De acordo com Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho decorrente das relações sociais entre os sexos e fator prioritário para a sobrevivência desta relação, caracterizando-se pela designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva, bem como da apropriação pelos homens das funções com maior valor social. Para as autoras, a divisão sexual do trabalho se assenta em dois princípios, o de separação, que estabelece que há trabalhos de homens e trabalhos de mulheres, e o princípio hierárquico, para o qual um trabalho de homem vale mais que um trabalho de mulher.

Para Zarifian (2001b) um efeito e uma causa da divisão sexual do trabalho é que os setores em que a competência de serviço é mais requisitada, como naqueles em que há o contato direto com os usuários, são fortemente feminizados. Por isso, a análise do trabalho em GP implica um diálogo com as questões de gênero, sendo uma categoria formada em sua maior parte por mulheres.

É importante fazer esse destaque, pois segundo Araújo T e Rotenberg (2011), isso possibilita desnaturalizar a divisão sexual do trabalho que toma o trabalho do homem como parâmetro universal de análise e rompe com as concepções que dividem, hierarquizam e subordinam as relações sociais e de trabalho a partir do gênero. Conforme as autoras, a divisão do trabalho fundada em relações de gênero pode ensejar uma organização e distribuição de atribuições e responsabilidades diferentes entre homens e mulheres, estabelecendo também diferentes critérios de valorização profissional, de remuneração e de reconhecimento.

Pesquisas mostram que o trabalho feminino continua apresentando um status inferior ao masculino, o que é traduzido por salários mais baixos, forte presença do trabalho em tempo parcial, baixas taxas de sindicalização, menor participação em cargos técnicos e gerenciais e

condições de trabalho mais precárias, de forma que as mulheres ainda constituem um grupo social mais fragilizado nas relações de trabalho, vivenciando taxas maiores de informalidade e precariedade (Salerno 2001; Segnini, 2001).

> O estatuto de mulher e mãe é utilizado por empresas para promover o trabalho em tempo parcial, a rotatividade, a demissibilidade – com justificativa de liberar a mulher para se ocupar da casa e dos filhos. Ou seja, a flexibilização dos contratos de trabalho é sobretudo uma condição vivenciada pela trabalhadora (Salerno, 2001, p. 18).

Não há muitas informações disponíveis sobre a divisão por gênero no trabalho em GP. Na pesquisa da ABRH (2019) que objetivou realizar uma radiografia da área não há informações básicas sobre o perfil desses profissionais, como gênero e raça. São apresentadas informações quanto ao Estado, sendo a maioria dos participantes de estados do Sul e Sudeste, sobre as funções e cargos e sobre idade, sendo 40% dos entrevistados na faixa entre 30 e 40 anos; 25%, entre 40 e 50; e 16% com mais de 50 anos.

No entanto, em uma pesquisa realizada em 2017 pela revista Carreira foram entrevistados três mil profissionais de mil empresas brasileiras para traçar o perfil desse profissional. Esta pesquisa apresentou o percentual entre homens e mulheres por cargo: diretores (54% homens), gerente (58% mulheres), coordenador (65% mulheres), especialista (69% mulheres) e analistas (78% mulheres). Com estes dados é possível afirmar que a categoria dos profissionais de GP é majoritariamente formada por mulheres, mas que apesar disto quanto mais se avança na hierarquia dos cargos mais se reduz o percentual de mulheres, tendo no cargo mais alto, de diretores, uma maioria masculina.

Esses dados reforçam o alerta de Salerno (2001) e mostram que, assim como Araújo T e Rotenberg (2011) encontraram no trabalho de enfermagem, também no trabalho em GP os homens estão sub-representados em relação ao total de profissionais da área, mas estão sobrerrepresentados nos níveis de hierarquia superior. Cabe, então, analisar como se deu esse processo de feminização do trabalho em GP e como as características e as competências requeridas podem ter contribuído para sua associação com as qualidades tidas socialmente como inatas às mulheres. Já que, conforme as autoras, a escolha profissional encontra-se dominada pelo processo de construção social do trabalho.

Esse processo reforça estereótipos sexistas baseados em um suposto determinismo biológico e associa as atividades em serviço às habilidades adquiridas no desempenho de papéis atribuídos às mulheres no âmbito doméstico, o que possibilita a feminização dessas atividades (Segnini, 2001). Segundo a autora, às mulheres são atribuídas características que

lhes tornam mais “apropriadas” e não mais qualificadas para atividades em serviço: motricidade fina, paciência, atenção, voz mais suave e convincente, maior disposição para ouvir, mais pacienciosas, mais habilidade para tratar clientes irritados, impressão mais confiável e tranquilizadora. Por isso, o trabalho feminino tem sido empregado em tarefas rotineiras, maçantes e de atendimento ao público (Segnini, 2001).

Entende-se que para investigar estas hipóteses do trabalho em GP como uma atividade marcada pela divisão sexual do trabalho e por uma importante dimensão de cuidado, é necessário realizar pesquisas para buscar uma maior caracterização do perfil desses trabalhadores e de suas funções, bem como utilizar metodologias que deem um espaço de fala para esses profissionais e valorizem suas narrativas sobre o trabalho.

## 2.6 CONTEXTO PANDÊMICO E TRABALHO REMOTO EMERGENCIAL

A flexibilização das relações de trabalho e de produção é uma das principais características do modelo neoliberal. Na realidade concreta da vida das pessoas essa flexibilização se traduz em uma precarização generalizada no mundo do trabalho, sendo uma de suas estratégias a adoção do teletrabalho. Esta modalidade de trabalho estava em franco crescimento na última década, ainda que de forma residual no Brasil, mas se ampliou drasticamente a partir da pandemia de Covid-19, não sem consequências para os trabalhadores.

As infecções pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) começaram a ser registradas na China no final de 2019 e já em março de 2020 a doença (COVID-19) foi declarada como pandemia pela Organização Mundial de Saúde (OMS). De acordo com Araújo V e Barros (2021, p.127):

> A pandemia impôs profundas modificações às relações humanas, aos arranjos de socialização dentro de comunidades e entre os países, e descortinou desigualdades estruturantes da sociedade brasileira, como o racismo, as iniquidades regionais, as disparidades de gênero, entre outras, o que se desdobrou em padrões desiguais de acesso aos serviços de saúde. A suspensão das aulas presenciais para milhões de crianças, o fechamento de espaços de socialização para jovens, adultos e idosos, o fechamento das já insuficientes creches, a adoção do trabalho remoto para uma parcela privilegiada de profissionais assalariados, entre outras medidas, tiveram como resultado o deslocamento de quase todas as atividades necessárias à reprodução da vida para o espaço doméstico

A pandemia evidenciou a fragilidade dos arranjos econômicos baseados no capitalismo financeiro e, no caso do Brasil, encontrou um mercado de trabalho com graves problemas estruturais acirrados pela reforma trabalhista de 2017, fundamentada na ideia do encontro individual e direto das vontades dos compradores e vendedores da força de trabalho. Sendo que as medidas propostas pelo governo brasileiro foram insuficientes para o enfrentamento das necessidades urgentes da pandemia do Covid-19 (Biavaschi; Vazquez, 2020). Assim, a crise instalada pela pandemia agravou tendências que já estavam em curso e acelerou processos de mudanças, ampliando o excedente de força de trabalho e aprofundando a precarização do trabalho (Krein; Manzano; Teixeira, 2020).

Categorias de trabalho cujas tarefas poderiam ser realizadas remotamente foram migradas do modelo presencial para *home office* em decorrência do *lockdown* inicial e permaneceram assim com o prolongamento da pandemia. Foi o que ocorreu especialmente com a maioria dos trabalhadores administrativos no serviço público, incluindo profissionais de RH.

Para Bridi (2020), a recomendação do distanciamento social pelas autoridades sanitárias do mundo inteiro colocou para o capital a questão de como continuar a produzir e trabalhar a distância. Assim, o *home office* colocou-se como um imperativo para reduzir os deslocamentos e a exposição ao risco e não mais como uma possibilidade a ser adotada pelas empresas e instituições. No entanto, a instituição do trabalho remoto emergencial trouxe dificuldades para os trabalhadores e empresas, considerando a exigência de uma adaptação rápida.

Assim, a pandemia atingiu toda a classe trabalhadora de formas diferenciadas e, de modo geral, a deterioração do mercado de trabalho foi exacerbada nesse cenário. Mas, apesar da adoção do trabalho remoto ser abordado como privilégio por alguns autores por proporcionar menor exposição às possibilidades de contaminação, Bridi (2020) afirma que os trabalhadores que passaram a realizar o trabalho a partir de suas casas tiveram grande impacto nas condições de realização do seu trabalho.

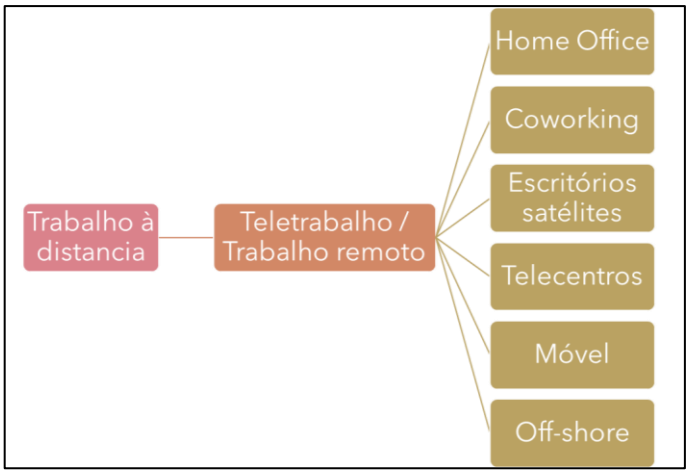
> [...] O tempo para o trabalho e o tempo para outras vivências e atividades foram sobrepostos. O tempo para o lazer, suprimido, e o tempo para o autocuidado, secundarizado. O espaço da casa virou espaço de trabalho (quartos se transformaram em escritórios; mesas de refeição viraram mesas de trabalho e estudo). [...] a oportunidade para a aproximação e ressignificação de vínculos afetivos intrafamiliares convivendo tenuamente com o risco de conflitos e intensificação de problemas relacionais (Felipe et al., 2021).

O teletrabalho se apresenta como uma das tantas modalidades de trabalho flexíveis, em consonância com o atual regime de acumulação baseado na flexibilidade da produção, dos processos e das relações de trabalho (Bridi, 2020). Conforme a autora, o teletrabalho resulta da revolução informacional que transforma radicalmente, não apenas a organização do trabalho e as formas de produzir e trabalhar, como também as relações sociais e políticas do mundo.

Os defensores dessa modalidade de trabalho afirmam que a mesma permite melhoria na gestão do trabalho, maior agilidade para a tomada de decisões, maior controle e melhor acesso a dados e informações históricas e redução de custos para as empresas com transporte, alimentação, aluguel etc. (Bridi, 2020).

De acordo com a autora, o teletrabalho é uma categoria polissêmica e de complexa classificação, mas o critério básico para sua definição é o trabalho realizado fora da empresa e mediado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), não se confundindo com o trabalho em domicílio. Isto é, o teletrabalho ou trabalho remoto é uma modalidade do trabalho a distância distinto de outras modalidades pela mediação tecnológica. E, entre as diversas possibilidades de realização do trabalho remoto, tem-se o *home office* como o teletrabalho que é executado na residência do trabalhador. Segue um esquema para ajudar a entender essa diferenciação (Figura 8):

**Figura 8 –** Modalidades do teletrabalho




Fonte: Elaborado pela autora a partir de Fincato (2019) e Bridi (2020)

Apesar dessas diferenciações, pela imprecisão conceitual do termo, Bridi (2020) escreve sobre o teletrabalho, tratando-o como aquele realizado remotamente em casa, e por isso também chamado de *home office*, e que tem se expandido em atividades econômicas cujo

trabalho pode ser realizado a partir da combinação dos meios de comunicação e das máquinas informacionais que permitem a produção, a organização e a distribuição de bens e serviços.

Fincato (2019) comenta que no Brasil, o teletrabalho foi disciplinado pela Lei nº 13.467 de 2017 que inseriu os arts. 75-A a E à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Nestes artigos, a CLT impõe a preponderância da atuação remota para caracterizar o teletrabalho, não esclarecendo o critério a ser utilizado, se por unidade de tempo ou de obra, diferenciando o teletrabalho do trabalho externo e não desconfigurando o regime remoto pelo comparecimento do trabalhador à sede da empresa para realizar tarefas específicas (Fincato, 2019). No entanto, conforme a autora, a CLT exclui o teletrabalhador do campo de incidência de seu capítulo sobre a duração do trabalho, o que pode ser considerado um retrocesso.

Bridi (2020, p. 178) defende que:

> Não podemos cair na armadilha de atribuir as condições de realização do teletrabalho à tecnologia. A tecnologia possibilita, permite, favorece, mas não determina suas condições. As condições de trabalho, as configurações que assumem em cada país, dependem do Estado e de como as instituições públicas regulam, fiscalizam e condicionam esse trabalho.

No entanto, infelizmente, a legislação brasileira segue uma tendência de garantir segurança jurídica para as empresas, favorecendo a negociação individual, em detrimento de garantir segurança jurídica e resguardar a saúde dos trabalhadores, sendo uma legislação que avança bem menos que legislações de outros países, como a vizinha Argentina e alguns países europeus, como França, Itália e Portugal, que regulam, por exemplo, o direito à desconexão (Bridi, 2020; Krost, 2020).

Bridi (2020) apresenta dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que mostram o crescimento do teletrabalho no Brasil apesar das dificuldades trazidas pela imprecisão conceitual e registro desses dados. Em 2018, havia cerca de 3,850 milhões de trabalhadores em teletrabalho (em *home office*). Já em 2019 esse número salta para 4,595 milhões. No entanto, com a pandemia de COVID-19, durante os meses de 2020, os teletrabalhadores vão oscilar entre 8 e 9 milhões.

O art. 75-D da CLT, que dispõe sobre o teletrabalho, estabelece que o pacto referente à aquisição, manutenção e fornecimento de maquinário deve constar em contrato escrito, não estabelecendo a quem caberia o custeio (Fincato, 2019; Krost, 2020). Com isso, a adaptação ao trabalho remoto emergencial implicou em custo para muitos trabalhadores, visto não contarem, muitas vezes, com computadores, notebooks ou tablets, com qualidade de conexão

à internet ou qualificação para o exercício do trabalho remoto e não receberem apoio financeiro do empregador para suprir tais necessidades (Bridi, 2020).

Ainda de acordo com a autora, além do custo do trabalho remoto para os trabalhadores, inclusive com o aumento do consumo de energia do domicílio, outro desafio dessa modalidade refere-se à limitação do tempo de trabalho, já que o trabalhador se mantém 24 horas conectado com a empresa por meio das várias plataformas ou aplicativos. Além disso, o distanciamento dos colegas de trabalho gera uma sensação de impessoalidade desagradável e a redução dos atendimentos e encontros presenciais distancia as pessoas e torna o trabalho monótono (Felipe et al., 2021).

Bridi (2020) realizou uma pesquisa intitulada "O trabalho remoto/*home-office* no contexto da COVID-19" em parceria com a Rede de Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista (REMIR) em maio de 2020 com 906 trabalhadores, com as seguintes características:

- Gênero: 67,77% de mulheres e 32,23% de homens
- Setor de atuação: 65,12%, atuando no setor público e 33,45% atuando no setor privado (CLT) e 1,43% atuando em ONGS
- Vínculo de trabalho: Estatutário efetivo (49,12%), CLT (32, 78%), Conta própria e outros (18,11%)
- Nível de escolaridade: 92,60% com curso superior completo ou pós-graduação
- Principais Ocupações: professores, técnicos do judiciário e do INSS, gestores públicos, advogados, agentes administrativos, analistas (de diversas áreas) e cargos de assessoria

Pode-se perceber que se destaca a elevada escolaridade dos trabalhadores em teletrabalho emergencial e que estes ocupam atividades que podem ser realizadas remotamente e com tecnologias digitais. Para a autora, os dados de sua pesquisa permitiram concluir que as condições de trabalho foram profundamente alteradas, seja pelo fato de os trabalhadores terem que trabalhar em suas casas, em espaços nem sempre adequados, seja pelas condições de trabalho, o que envolveu a conciliação de múltiplas tarefas profissionais e domésticas, de novos aprendizados concomitantes ao trabalho, o que representou, para muitos, jornadas estendidas e não pagas.

Pela pesquisa se identificou um aumento na quantidade de trabalhadores que precisaram trabalhar mais de oito horas por dia ou mais de cinco dias por semana, bem como foi possível identificar que aproximadamente 25% dos trabalhadores pesquisados tiveram como exigência o aumento de metas.

A pandemia deixou mais evidente a assimetria entre mulheres e homens no que se refere ao trabalho reprodutivo, especialmente com a perda que as mulheres tiveram do suporte de terceiros, inclusive de familiares, no cuidado dos filhos e da casa (Bridi, 2020). Segundo Araújo V e Barros (2021), a pandemia é experimentada de forma genderizada, impondo e naturalizando uma maior carga de trabalho sobre as mulheres, especialmente com a postura ultraliberal do governo Bolsonaro, que naturalizou a desresponsabilização do Estado em relação ao trabalho reprodutivo.

O teletrabalho é uma modalidade que devolve o trabalhador para a esfera privada e o invisibiliza, podendo trazer desafios, como processos de autointensificação do trabalho. Entre as dificuldades relatadas pelos trabalhadores na pesquisa de Bridi (2020) destacam-se o isolamento dos colegas, as interrupções mais constantes de suas tarefas, a separação da vida familiar da profissional e as jornadas de trabalho estendidas. E como vantagens a flexibilidade de horários, não pegar trânsito e estar mais próximo da família.

Nesse sentido, os trabalhadores vivem sentimentos contraditórios em relação ao teletrabalho emergencial, pois apesar de ser positivo passar mais tempo com a família, é essa família que no geral faz aumentar as interrupções que dificultam a realização e conclusão de tarefas, especialmente para aqueles que são responsáveis pelo cuidado de outros, bem como é a mesma flexibilidade de horários que em primeiro plano parece favorável para o trabalhador, mas que em segundo plano mostra-se como um fator para dificultar a separação do tempo de trabalho e de não-trabalho e ampliar a jornada de trabalho aumentando significativamente o cansaço mental. Assim, a demanda histórica dos trabalhadores por flexibilização de horários e jornadas é apropriada pelo neoliberalismo e distorcida de tal forma que se converte em outra fonte de exploração.

Outro ponto da pesquisa refere-se aos problemas relativos à falta de espaço, cadeiras e mesas de trabalho adequados em suas casas, ao aumento de gastos com equipamentos de informática, ao estresse causado em razão das tarefas, à conciliação com tarefas domésticas e à falta de suporte dos colegas. Apenas 30% afirmaram ter excelentes condições de trabalho, por contarem com mesa, cadeira e local adequado para sua realização (Bridi, 2020). O que se reverte em dores e agravos à saúde, especialmente aqueles relacionados às Lesões por Esforço Repetitivo e aos Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT).

A pesquisa da autora também faz uma comparação entre trabalhadores do setor público e privado, desnudando alguns mitos sobre o serviço público, apresentando que os agentes públicos também são pressionados por metas e tiveram suas condições de trabalho degradadas pelo teletrabalho emergencial e pela falta de suporte do governo em relação à

adaptação ao trabalho remoto. Talvez por isso, os agentes públicos identificam mais aspectos negativos no trabalho remoto que os trabalhadores do setor privado.

Bridi (2020) ressalta que, para os trabalhadores do setor público, o governo estabeleceu normativa para o teletrabalho em 2020. Na instrução n° 65, de setembro de 2020, se dispôs as regras e condições para a realização do teletrabalho. No entanto, a autora destacou que a normativa estabeleceu impedimentos como a adesão a banco de horas, a ajuda de custos, o pagamento de adicional noturno, auxílio transporte e hora extra, e o fato de que as despesas com internet, energia elétrica e telefone são de responsabilidade do trabalhador.

Para a autora, a despadronização do tempo de trabalho nesta modalidade tende a enterrar conquistas trabalhistas. Além disso, o teletrabalho, sem uma regulação adequada e preocupada com o trabalhador, legitima de vez a invasão do espaço privado do trabalhador pela organização e as diversas formas de controle sobre sua vida. E, ainda, desafia o sindicalismo a encontrar novas formas de fiscalizar e assegurar direitos relativos a jornadas, ao controle das jornadas, a auxílios quanto aos gastos e condições ergonômicas de trabalho, bem como novas formas de organização coletiva, considerando a dispersão física dos trabalhadores.

Além dos trabalhadores precisarem conviver com os riscos e medos de uma pandemia e de sua gestão pelo governo federal a partir de uma "[...] estratégia institucional de propagação do vírus" (Araújo V; Barros, 2021, apud Cepedisa; Conectas, 2021, p. 7), também tiveram que lidar com todas as consequências físicas e psicológicas causadas pelo teletrabalho.

Segundo Antunes E e Fischer F (2020), o teletrabalho emergencial acarretou sérios problemas para saúde dos trabalhadores e das trabalhadoras. As autoras argumentam que os defensores do teletrabalho elencam alguns benefícios da modalidade, como redução de despesas para as empresas, diminuição da poluição do meio ambiente e aumento da produtividade, a obtenção de maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, diminuição do tempo e custo com transportes. Contudo, estes benefícios elencados na literatura referem-se a condições externas às de uma crise, a um teletrabalho planejado, no qual o trabalhador e a trabalhadora podem se organizar junto à empresa e sua família.

Isto é diferente do momento pandêmico em que milhões de pessoas levaram seu trabalho para casa compulsoriamente, e de modo tão emergencial quanto temporário sem que tivessem tempo para planejamento e capacitação, o que trouxe desconforto emocional aos profissionais que se viram inseridos num contexto de grandes transformações na dinâmica de seu trabalho e vida familiar (Felipe et al., 2021).

Antunes E e Fischer F (2020) analisaram os fatores psicossociais do trabalho, como o ambiente, as condições organizacionais, o conteúdo do trabalho, entre outros, e puderam identificar as consequências do trabalho remoto emergencial, como a solidão, o isolamento, a diminuição da empatia e solidariedade; a dificuldade das atividades domésticas que possibilita conflitos com a família; a intensificação do trabalho, baseado em metas e produtividade; a invisibilização e desvalorização do trabalho; e o medo de uma avaliação negativa do trabalho.

Em observação realizada entre o período de março de 2020 a fevereiro de 2021 de diversas atividades em empresas de diferentes ramos, Macedo (2021) elencou os impactos negativos mais citados pelos trabalhadores sobre o trabalho remoto emergencial, entre eles:

> O aumento generalizado de sinais e sintomas como ansiedade, preocupação excessiva, raiva, tristeza, frustração, choro sem motivo aparente, altos e baixos emocionais, tensão, irritabilidade, aumento da ansiedade generalizada, síndrome do pânico, aumento do consumo de bebida alcoólica levando a abuso, descontrole com compras online, insônia com consequente aumento do consumo de remédios para dormir, entre outros. Muitos dos sinais, por conta da duração da pandemia, conduziram a sintomas levando ao adoecimento mental, principalmente nos quadros de depressão e ansiedade. Com a continuidade da pandemia e as novas cepas, a saturação que já vinha sendo citada em meados de outubro, foi piorando agravando casos de depressão e pânico (Macedo, 2021, *online*).

A autora afirma que entre algumas das causas desses agravos à saúde dos trabalhadores está o aumento da carga de trabalho, o aumento da jornada e seu fracionamento pelas tarefas domésticas, a rotina, a baixa interação social, a relação com gestores e a falta de espaço adequado e tranquilo para o trabalho. Estes resultados se aproximam bem dos resultados de Bridi (2020) e Antunes E e Fischer F (2020).

Outra pesquisa realizada entre maio e junho de 2020 com 60 profissionais de Gestão de Pessoas de diferentes organizações também indicou resultados semelhantes. No tocante aos impactos psicológicos e físicos, a pesquisa mostrou como a pandemia afetou o bem-estar, qualidade de vida no trabalho e vida social dos profissionais de GP, que experimentaram episódios de ansiedade, irritabilidade, insônia ou algum tipo de mal-estar físico, relataram aumento na ingestão de alimentos e percepção de ganho de peso, sentimento de pressão para manter ou aumentar do desempenho no trabalho, medo de perder o emprego e dificuldade aumentada de manter o equilíbrio na relação trabalho-família (Felipe et al., 2021).

Tendo em vista que estes efeitos estão relacionados à vivência de uma pandemia que afetou a todos e não apenas o teletrabalho em si, é importante não se resignar ao fatalismo neoliberal e construir para a luta dos trabalhadores caminhos a fim de pressionar pela garantia dos direitos trabalhistas e pela proteção da saúde física e mental dos trabalhadores. Isso

significa garantir que os trabalhadores possam se manter ou migrar para a modalidade remota, com condições dignas, quando isto for a alternativa para proteção individual e comunitária nesta e em futuras crises sanitárias.

Significa também construir e fiscalizar um marco legal que possa estabelecer limites à modalidade do teletrabalho e à exploração e controle pelas empresas para depois do contexto pandêmico, considerando que mesmo após a pandemia, o capital mantém suas ambições em reduzir custos e ampliar a mais valia a partir do deslocamento do trabalho e da intensificação tecnológica. Devem ser observados não somente as condições materiais de trabalho e os limites físicos dos trabalhadores, mas também toda a organização e controle do trabalho e suas consequências para a subjetividade e para as relações sociais entre os trabalhadores.

Nesse sentido, será necessário analisar as futuras implicações para os trabalhadores e para a GP do Decreto nº 11.072/22, de 17 de maio de 2022, que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal, e que possibilita a realização do teletrabalho de forma regular, isto é, fora do cenário de pandemia, bem como define regras especiais para o teletrabalho no âmbito da administração pública (Brasil, 2022).

# 3 AS BASES TEÓRICAS PARA COMPREENDER A RELAÇÃO TRABALHO-SAÚDE

Não se pretende, neste estudo, abordar o campo e as práticas de GP a partir da perspectiva hegemônica da gestão que privilegia as necessidades do capital em detrimento das necessidades dos trabalhadores. Para isto, foi necessário buscar um arcabouço teórico que pudesse dar centralidade ao trabalho e aos trabalhadores, os protagonistas da atividade. Nesse sentido, neste capítulo abordo as contribuições da concepção de saúde de Canguilhem e das Clínicas do Trabalho, em especial da Ergologia, que a partir do ponto de vista da atividade se faz como uma postura ética-epistemológica que permite colocar todos os saberes envolvidos, incluindo o dos trabalhadores, em diálogo.

## 3.1 SAÚDE EM CANGUILHEM

Para pensar a relação saúde-trabalho, nesta pesquisa, me embaso no aporte do filósofo e médico Georges Canguilhem (1905-1995) que se dedicou a refletir sobre os conceitos de saúde, doença, normal e patológico, Sandra Caponi (1997) é uma das autoras que se debruça sobre sua obra no Brasil. Ela situa o conceito de saúde como uma questão filosófica que foi debatida desde a época clássica por autores como Descartes, Leibniz, Diderot e Kant.

Para o modelo biomédico, a saúde poderia ser entendida como ausência de doença ou como equilíbrio biológico. Enquanto para a OMS, seria um completo estado de bem-estar físico, mental e social, conceito criticado por apresentar uma condição inatingível para os seres humanos (Brito J, 2017).

Já Canguilhem segue a indicação de Descartes de que há uma parte do corpo humano que é acessível somente a seu titular para construir sua argumentação de saúde como conceito filosófico e vulgar (no sentido de comum), pois todos os seres humanos compartilham a experiência da dor e do sofrimento e vivem silenciosamente a saúde. Assim, os seres humanos estão totalmente implicados e em questão quando se fala em saúde, que, nesses termos, não é um saber científico, mas um saber do sentido e, por isso, essa é a base dos autores que abordam o cuidado em saúde (Caponi, 1997).

O conceito de saúde é complexo e fluido, no sentido que envolve diversos fatores e olhares, associando o campo físico, biológico, psíquico e social. Analisar as questões de saúde apenas por uma ótica e, principalmente, sem considerar a singularidade de cada sujeito, pode comprometer o julgamento.

Para Canguilhem (2009), a saúde é uma luta e o equilíbrio encontramos apenas na morte. Para o autor, a saúde não pode ser reduzida a um mero equilíbrio ou capacidade adaptativa, mas deve ser pensada como a capacidade normativa de instituir normas diferentes em condições diferentes. Assim, os seres humanos são normativos e uma vida contrariada, impedida, é que levaria ao adoecimento, do mesmo modo como a atividade de trabalho impedida. "Patológico implica *pathos*, sentimento direto e concreto de sofrimento e de impotência, sentimento de vida contrariada" (Canguilhem, 2009 p. 53).

Segundo Canguilhem (2009, p. 48), o conceito de normal, em uma perspectiva valorativa, é: "aquilo que é como deve ser". Então, normal tem relação com elasticidade, com os acordos sociais, com o comportamento padrão e um tipo ideal. A perspectiva de normal, como fato, está relacionada quantitativamente com uma média, com o que se encontra mais frequentemente. Associar o conceito de normalidade à saúde implica em, por exemplo, considerar que o objetivo da terapêutica é fazer o indivíduo voltar ao seu estado anterior, seu estado habitual, o que não é uma verdade absoluta.

Já norma equivale a esquadro, à regra, é uma regulação entre o organismo e o meio. Então, normativo é o que institui as normas, e a vida é atividade normativa e polaridade dinâmica. A doença é apreendida como um valor negativo e o ser humano luta contra aquilo que surge como perigos à manutenção da vida (Canguilhem, 2009).

Então, "[...] a vida está bem longe de uma tal indiferença em relação às condições que lhe são impostas; a vida é polaridade" (Canguilhem, 2009, p. 49), comportando um estado de saúde e um estado de doença. É como se o organismo fosse um pêndulo que sempre caminha entre esses dois polos em uma relação normativa, criando normas para se ajustar a determinados meios, inclusive no trabalho, bem como buscando recentrar o meio em torno de suas normas e valores de vida. Assim, conforme o autor, o patológico não é a ausência de norma biológica, mas uma norma diferente, inferior, repelida pela vida.

Normatividade tem a ver com plasticidade, com a possibilidade de transgredir as normas vigentes e moldar novas. Entende-se a saúde como um movimento entre polos, não existindo um limiar predefinido entre saúde e doença. Para Canguilhem (2009), a saúde como atividade normativa é a capacidade de mobilizar os recursos internos para superar as infidelidades do meio, saindo de situações de perigo à manutenção da vida, ou, as ressignificando.

Exemplo dessa polaridade dinâmica é que um sujeito pode passar de um estado em que consegue abusar da saúde, em que a saúde é invisibilizada quando está tudo bem, para um estado em que para a própria preservação do organismo cai doente para que haja tempo de

recuperação (Caponi, 1997). Nesse sentido, é interessante o conceito de Dejours (1986, p. 11), para quem a saúde é uma sucessão de compromissos com a realidade: “a saúde é a liberdade de dar a esse corpo a possibilidade de repousar, é a possibilidade de lhe dar de comer quando ele tem fome, de fazê-lo dormir quando ele tem sono, de fornecer-lhe açúcar quando baixa a glicemia. É, portanto, a liberdade de adaptação”.

Caponi (2003, p. 61-64) recupera a fala de Canguilhem para o qual a doença se refere, então, à: “restrição da margem de segurança, limitação do poder de tolerância e de compensação às agressões do meio” e a saúde a “[...] um conjunto de seguranças no presente e de seguros para o futuro”. Para a autora, entender a saúde como margem de segurança, como abertura ao risco, implica deter meios para enfrentar dificuldades e compromissos que precisam ser conquistados e ampliados de forma individual e coletiva, e em repensar a prevenção e a promoção da saúde.

> Lembremos que, para Canguilhem, a saúde implica segurança contra os riscos, audácia para corrigi-los e possibilidade de superar nossas capacidades iniciais. Nesse sentido, competirá aos programas de saúde coletiva criar estratégias de prevenção das doenças capazes de minimizar a exposição a riscos desnecessários e, ao mesmo tempo, gerar políticas de promoção da saúde que nos permitam maximizar a capacidade que cada indivíduo possui para tolerar, enfrentar e corrigir aqueles riscos ou traições que inevitavelmente fazem parte da nossa história. (Caponi, 2003, p. 71)

A doença pode ser pensada, nesse contexto, como restrição da liberdade, da normatividade, quando o sujeito tem reduzidas suas possibilidades de ajustamento ao meio, sua amplitude de criação de novas normas. Assim, Canguilhem (2009) reforça que a experiência do ser vivo inclui a doença e ninguém permanece em plena saúde. É essa restrição da liberdade, causadora de adoecimento, que pode ser observada na vida da maior parte dos trabalhadores hoje em um contexto neoliberal e, por isso, que na luta coletiva precisam se fortalecer para conquistar e ampliar sua margem de segurança com os recursos necessários para o enfrentamento das infidelidades do meio de trabalho.

## 3.2 A ERGOLOGIA E O PONTO DE VISTA DA ATIVIDADE

A Ergologia surge na década de 1980 a partir da preocupação sobre o papel do trabalho na vida social e se encaminha por um projeto para melhor conhecer e intervir nas situações de trabalho, a fim de transformá-las (Schwartz; Duc; Durrive, 2021a). Segundo os

autores, não é possível falar em um fim do trabalho, como alguns autores, a exemplo de Rifkin (1995) chegaram a supor, já que o trabalho segue como elemento estruturante da vida, mas, pode-se falar sobre o fim da predominância de uma forma de trabalho industrial, que antes era hegemônica. Então, observa-se a mudança da relação do homem com o trabalho em uma lógica capitalista cada vez mais perversa.

Antes de se identificar como Ergologia, esse dispositivo era chamado de "Análise Pluridisciplinar das Situações de Trabalho", recorrendo e ampliando os debates trazidos pela Ergonomia, conforme afirma Yves Scherer et al. (2022, p. 2) em entrevista:

> Esse dispositivo se apoiou notadamente sobre a defasagem, evidenciada pelos ergonomistas do Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) de Paris, entre o trabalho prescrito e o trabalho real sempre recriado pelos operários(as), que revelavam os limites do taylorismo, e revelavam reservas de alternativas (organizacionais, sociais, políticas), ao nível microssocial e macrossocial sobre outras formas de gestão do trabalho humano.

Novas competências são exigidas dos trabalhadores nas relações de trabalho, que se tornaram mais complexas e fluidas. São muitas as contradições presentes: apesar do aumento dos trabalhos intelectualizados, observa-se o quanto o corpo é afetado e solicitado; valoriza-se a autonomia no trabalho, ao passo que a padronização dos procedimentos é fortemente requisitada; a comunicação é considerada uma competência chave, enquanto os coletivos de trabalho são minados (Schwartz; Duc; Durrive, 2021a).

Faz parte da natureza do trabalho transformar-se: "ele se modifica sempre" (Schwartz; Duc; Durrive, 2021a, p. 25). Os autores ainda propõem que essas mudanças no mundo do trabalho sejam refletidas a partir do ponto de vista daquele que trabalha, da atividade. O prefixo "ergo" vem do grego e significa "ação, trabalho, obra". Portanto, a Ergologia aborda o trabalho enfocando a energia e a vitalidade daquele que trabalha, buscando "[...] tanto quanto possível do ponto de vista daquele que trabalha" (Durrive; Jacques, 2021, p. 295).

Para a Ergologia é preciso se colocar em uma posição de desconforto intelectual, com uma prudência em não firmar generalizações, para não se pretender viver no lugar daquele que trabalha, a fim de não falar no lugar do outro, daquele que sente, que investe sua subjetividade, que recria e transforma seu trabalho permanentemente. Então, para o autor, nas reflexões sobre o trabalho não se pode ignorar o sujeito que realiza sua atividade de trabalho, não dá para viver o trabalho do outro por "procuração" (Schwartz; Duc; Durrive, 2021a).

> Podemos ter hipóteses, é normal, mas julgar de maneira definitiva é realmente julgar no lugar de quem trabalha, sem trabalhar. [...] É pretender viver no lugar dos outros, exatamente isso. Creio que esse defeito só existe porque, enfim, avalia-se muito mal

> o que são a atividade e o trabalho. E porque se avalia mal, vive-se no lugar dos outros, acredita-se poder vivê-los por procuração (Schwartz; Duc; Durrive, 2021a, p. 30).

Então, a Ergologia é mais que uma área da ciência ou do conhecimento, mas trata-se de uma postura ético-epistemológica em que estes autores destacam que a mesma busca compreender e aprender sobre esse constante debate de normas e valores que cada sujeito realiza para transformar o que está prescrito na atividade real de trabalho, considerando que toda atividade de trabalho inclui uma dimensão de transformação.

No Glossário de Ergologia, Durrive e Schwartz (2008, p. 375) conceituam a atividade da seguinte forma:

> Trata-se do impulso de vida e de saúde que é próprio ao ser humano, cada vez que ele começa a fazer alguma coisa. A atividade é um operador sintético: ela liga e laça tudo o que tendemos a separar em categorias quando analisamos o 'fazer'. Pode-se considerar que a atividade, enquanto síntese do agir, opera a cada vez, como uma sucessão ou encadeamento de agires, que são momentos mais concretos, mais identificáveis – as experiências acumuladas do corpo-si.

Analisando a atividade humana, Schwartz (2021a) indica quatro proposições: há uma distância entre o prescrito e o real; o conteúdo dessa distância é sempre ressingularizado; essa distância remete à atividade do *corpo-si;* e, a distância remete também a um debate sobre os valores.

Sobre essa distância entre o prescrito e o real, pode-se dizer que existem normas, procedimentos operacionais, protocolos, regimentos, regulamentos e uma infinidade de instruções de como o trabalho deve ser feito, que é o uso de si por outros, a parte da atividade que está heterodeterminada (Azeredo Silva; Muniz, 2017). Mas isso nunca ganha concretude desta forma, porque as prescrições são sempre insuficientes e o trabalhador precisa do investimento de si e de todo seu repertório para recriar, renormartizar, ressingularizar. Nesse sentido, considerando o ponto de vista da atividade:

> [...] Não há nenhuma situação de trabalho que já não seja, mais ou menos, transformadora ou tentativa de transformação. Existem, na própria atividade, **reservas de alternativas** permanentes que são mais ou menos contrariadas, mais ou menos desenvolvidas – eu diria de relevâncias e influências muito variáveis. Mas a ideia de atividade é sempre um 'fazer de outra forma', um 'trabalhar de outra forma'. [...] Ter um olhar ergológico sobre as transformações em curso nos conduz à recusa de categorizá-las antecipadamente [...] Ele nos impede, nos proíbe totalmente de embarcar em um modelo de análise única [...] vai contra a ideia de que tendo um modelo de análise, já compreendemos o que vai se passar antes que os homens e as mulheres atuem (Schwartz; Duc; Durrive, 2021a, p. 35, grifo nosso).

Schwartz se inspira na concepção de vida e saúde de Canguilhem para construir o conceito de renormatização, abordando que o ser humano sempre busca recriar e recentrar o meio a sua volta. “Cada ser humano – e principalmente cada ser humano no trabalho – tenta mais ou menos (e sua tentativa nem sempre é bem-sucedida) recompor, em parte, o meio de trabalho em função do que ele é, do que ele desejaria que fosse o universo que o circunda” (Schwartz; Duc; Durrive, 2021a, p. 31).

Nesse sentido, Schwartz amplia o entendimento do trabalho prescrito através do conceito de normas antecedentes, pois essa necessidade de reinterpretar as normas que são impostas e, então, *renormatizar*, gera um patrimônio coletivo. São as normas antecedentes que permitem o trabalho acontecer, pois não é preciso começar sempre do zero, não é preciso criar técnicas e práticas sempre. Já há um estoque de conhecimento construído pelo coletivo ao longo do tempo que serve de recurso para a atividade. Por isso, para a Ergologia, a atividade de trabalho é entendida como matriz de história (Durrive; Schwartz, 2008).

Ainda sobre as normas antecedentes, os autores afirmam (Durrive; Schwartz, 2008, p. 8):

> Se definem em relação ao agir humano, a partir de duas características: a anterioridade e o anonimato. Isso significa duas coisas: primeiro, elas vivem antes da vida (industriosa) coletiva que elas tornaram possível; em seguida, elas não tomam em consideração a singularidade das pessoas que vão estar encarregadas de agir e vão se instalar no posto de trabalho. [...] as normas antecedentes tornam possível a atividade humana.

Deste modo, o conceito de normas antecedentes abriga tudo que é anterior à atividade, tudo que a antecipa. Não somente as formalidades, mas tudo que é informal, implícito, os valores compartilhados e em debate no meio de trabalho. Isto inclui a história de uma tarefa, em particular de seus executores, a história da organização, sua cultura, o que é esperado em termos de comportamento.

Alvarez e Telles (2004) ressaltam três aspectos do conceito de normas antecedentes elaborado por Schwartz. Primeiro, as restrições colocadas para a execução da atividade; segundo, que há um dogmatismo científico amparado por um poder social onde as normas antecedentes são construções históricas de um patrimônio conceitual, científico e cultural; e, terceiro, que esse conceito indica valores do bem comum, uma dimensão político-jurídica.

Considerando essa recriação permanente das normas, Schwartz afirma: “o trabalho nunca é pura execução” (Schwartz; Duc; Durrive, 2021b, p. 189). Então, mesmo o trabalho mais mecânico comporta subjetividade e inventividade na medida em que sempre há criação,

produção de algo novo. O trabalho não é uma "[...] simples submissão a procedimentos" (Schwartz; Duc; Durrive, 2021b, p. 189), até porque isto seria invivível, conforme diz Schwartz, bem como "[...] cada um procura no trabalho o equilíbrio aceitável entre uso de si requisitado e o consentido" (Schwartz; Duc; Durrive, 2021b, p. 198).

Esse ajuste para Schwartz (2000 apud Durrive, 2011) é sempre tentativa individual e coletiva de reinventar maneiras de fazer, maneiras de viver as contradições. A atividade de trabalho compreende aquilo que deve ser rearranjado e inventado pelos trabalhadores, é o elemento central organizador e estruturante da situação de trabalho.

"Toda atividade de trabalho é sempre, em algum grau, descritível, por um lado, como seguimento de um protocolo experimental e, por outro, como experiência ou encontro. Isso nos parece estar no princípio mesmo de todo processo ergológico" (Schwartz, 1998, p. 7). Assim, todo trabalho tem um duplo aspecto, aquilo que nele é previsível, o "Registro Um", mas também aquilo que escapa a qualquer definição, um modo de ser/fazer que se constitui no ato do ser humano com seu trabalho, o "Registro Dois".

> Registro Um é tudo aquilo que preexiste à atividade, antes que a atividade se desenrole; ele visa guiar a atividade, orientá-la, quase enquadrá-la. Como dizemos, é a parte ante, quer dizer, antes da atividade, tudo o que mais ou menos a predetermina. [...] Registro Dois é tudo aquilo que diz respeito à ressingularização, à desneutralização dessas normas que podemos chamar normas antecedentes (Schwartz; Duc; Durrive, 2021c, p. 95).

Então, a atividade não é antecipável, pois o trabalho nunca é feito de antemão. O risco está sempre presente, o que coloca o sujeito em uma dramática do uso de si, na medida em que precisará fazer inúmeras escolhas (microgestões) a partir de seus valores e experiências como também assumir suas consequências (Schwartz; Duc; Durrive, 2021a). As dramáticas do uso de si no trabalho remetem à confrontação em momento particular, no qual tentamos encontrar uma solução, com toda a nossa história (Schwartz; Duc; Durrive, 2021c).

O que remete ao conceito de infidelidade do meio pela ótica canguilheniana (Schwartz; Duc; Durrive, 2021b). O meio é sempre infiel, nunca se repete, o que faz com o que o protagonista do trabalho precise fazer uso de si, de suas capacidades, recursos e escolhas para gerir essa infidelidade e o vazio de normas, já que, como dito anteriormente, as prescrições são insuficientes. E como esse uso é sempre uma maneira pessoal de agir, que ressingulariza o meio com sua história e valores, isso traz uma variabilidade suplementar ao meio, que se torna mais infiel.

E tudo isto acontece através do *corpo-si*, que não se refere somente à pessoa física, mas a este corpo que é um centro de arbitragens na escolha de valores. Este é um conceito complexo, propositalmente, para fugir de simplificações. Compreende o fato de que o sujeito tem um corpo que é ao mesmo tempo físico, biológico, psíquico, histórico, social, cultural, enfim, singular.

> [...] Jamais existe uma única racionalidade no trabalho [...] esta entidade que racionaliza, é o corpo-si, ou seja, alguma coisa que atravessa tanto o intelectual, o cultural, quanto o fisiológico, o muscular, o sistema nervoso. [...] quem faz a gestão desta distância é a atividade de uma entidade um pouco enigmática que eu chamo de corpo-si [...] isso assinala a dificuldade de pensar o sujeito da atividade, porque não é nem o sujeito perfeitamente consciente, nem o sujeito perfeitamente inconsciente, enfim esta entidade atravessa tudo isso. A atividade remete a isto (Schwartz, 2021a, p. 43-44).

Estas dimensões não podem ser separadas, estão interrelacionadas, imbricadas, e é esta entidade complexa que é o árbitro da atividade. É o *corpo-si* quem decide, no debate de normas em cada situação singular, qual caminho seguir, que ação tomar, que comportamento manifestar, quais palavras proferir. Nesse sentido, não há separação entre corpo e mente.

> O corpo é atravessado de inteligência [...] a maneira pela qual vamos arbitrar e gerir essas variabilidades permanentes e essas dramáticas do uso de si entre o ‘por si’ e ‘pelos outros’ passa muito por economias do corpo, por sinalizações sensoriais e visuais, até nas atividades imateriais. Há um tipo de inteligência do corpo que passa pelo muscular, pela postura, pelo neurofisiológico [...] (Schwartz; Duc; Durrive, 2021b, p. 196).

A maneira como se senta, como se escreve, como se aperta um parafuso, como se inclina o corpo quando o interesse do sujeito é despertado, como se passa para um assunto trivial para aliviar a pressão, as infinitas escolhas diárias, tudo isso é o *corpo-si* em ação. Assim, atrás de toda complexidade e singularidade: “o sujeito escapa sempre de ser objetivado” (Schwartz; Duc; Durrive, 2021b, p. 197).

A renormatização é sempre uma tentativa de estabelecer uma relação de saúde, uma relação na qual tentamos fazer prevalecer o que para nós são valores fundamentais de vida (Schwartz; Duc; Durrive, 2021c). Assim, as infinitas escolhas se dão em função de critérios, de valores que orientam estas escolhas. É o que Schwartz (2021a) chama de debate de normas, que geralmente não são vistos ou são ignorados, mas são fundamentais para compreender o trabalho. Para o autor, a atividade é sempre um debate entre as normas antecedentes e uma tendência ou mesmo obrigação da pessoa a *renormatizar* (Durrive; Schwartz, 2008).

O histórico de decisões arbitradas pelo *corpo-si* gera um patrimônio, que também é herança dos mais velhos, e a confiança entre o coletivo é fundamental para essa transmissão de conhecimento. Por isso, a terceirização, a precarização das relações de trabalho, a fragilidade das relações traz consequências graves para o cuidado, para um bom trabalho e para saúde das pessoas, prejudicando o desenvolvimento das competências necessárias para este bom trabalho.

Como a atividade se refere ao que é especificamente humano no trabalho, isto implica uma infinidade de relações com o meio, consigo e com os outros. Afinal, ninguém trabalha sozinho. O conceito de Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP) é mais amplo do que falar em equipes, o que evidencia essa perspectiva dos vínculos e relações que atravessam a atividade, já que o trabalho é ao mesmo tempo uma realidade profundamente coletiva e individual (Schwartz; Duc; Durrive, 2021b).

> Os outros de parte a parte atravessam a atividade, sua própria atividade. Eles estão presentes em você, estão presentes na intimidade de suas escolhas e, consequentemente, há uma dialética muito profunda que não é constitutiva de você, mas que o trabalha profundamente, neste modo pelo qual, escolhendo esse ou aquele procedimento ou modalidade de ação, você escolherá, de uma certa maneira, a relação com os outros ou o mundo no qual você quer viver (Schwartz; Duc; Durrive, 2021b, p. 193).

Segundo Schwartz, Duc e Durrive (2021c), as ERCP se referem aos coletivos que se desenham em função da atividade, ao laço entre pessoas que compartilham valores. Estas entidades são pertinentes porque sem esses micro-coletivos, a atividade não teria eficácia, são relativamente pertinentes porque não são formais, constituídas por um organograma, e, sempre que há mudanças nessa configuração, o coletivo pode diminuir em densidade e eficácia, portanto, não são entidades fixas. Isto é, as pessoas mudam e os laços e circuitos de informações em que transitam conhecimentos, saberes e ajudas mútuas, mudam também.

> As ‘entidades coletivas’ se traduzem por telefonemas, por deslocamentos, por pequenas notas, toda espécie de formas justamente não codificáveis, diferentemente do que é fixado pelo organograma. Portanto, há técnicas, procedimentos, mas há, igualmente, sempre entidades coletivas relativamente pertinentes que permitem a essas técnicas, a esses procedimentos, ter uma certa eficácia (Schwartz; Duc; Durrive, 2021c, p. 91).

Pode-se perceber que a atividade é multifacetada, complexa e enigmática. Não se dá a conhecer facilmente, ou seja, nunca será apreendida por completo, sempre haverá uma dimensão que escapa da análise, uma característica que não será observada, elementos que

não serão conhecidos e interferências que não vão ser notadas nem mesmo pelo trabalhador, protagonista do trabalho.

É claro que "[...] aceitar a sua complexidade e a impossibilidade de resolver todos os enigmas da atividade não implica se recusar à tarefa árdua do pesquisador de buscar o máximo de compreensão possível" (Azeredo Silva; Muniz, 2017, p. 56). Mas é preciso compreender que "[...] nunca daremos conta de tudo que atravessa a atividade" (Azeredo Silva; Muniz, 2017, p. 42). Assim, conforme os autores, sobre a atividade industriosa humana nunca poderá ser dita a última palavra, é um conceito sempre inacabado.

Os conceitos desenvolvidos pela Ergologia, bem como sua proposta de uma postura de desconforto intelectual perante a atividade humana, serão fundamentais para colocar os conhecimentos sobre o trabalho em GP em diálogo com aqueles o realizam.

## 3.3 CONTRIBUIÇÕES DE OUTRAS CLÍNICAS: A PSICODINÂMICA DO TRABALHO E A CLÍNICA DA ATIVIDADE

A Ergologia é a lupa que permite analisar de forma privilegiada os resultados do campo de pesquisa da presente tese. No entanto, outras Clínicas do Trabalho, como a Psicodinâmica do Trabalho (PDT) e a Clínica da Atividade também apresentam conceitos que são contribuições importantes para pensar o trabalho em GP.

Dejours (1992) cria a PDT para fazer avançar os estudos sobre a relação entre trabalho, saúde e subjetividade. Para o autor, o trabalho nunca é neutro em relação à saúde, ou é fonte de doença e de infelicidade ou é operador de saúde e de prazer, concluindo, inclusive, que o trabalho tem um papel importante na luta contra a doença (Dejours, 1992).

Dejours (1992) busca, do mesmo modo, mostrar como a organização do trabalho impacta o aparelho psíquico, de modo que, em certas condições, faz emergir um sofrimento. Para ele, quando o indivíduo, dotado de personalidade, se depara com uma organização do trabalho despersonalizante, emerge a vivência de um sofrimento no trabalho. Contra isso, nos diz o autor, os trabalhadores elaboram estratégias defensivas que aliviam e mascaram o sofrimento.

O referido autor também avalia a distância entre o trabalho prescrito e o real, afirmando que independente da qualidade da concepção e da precisão dos procedimentos, sempre existirá uma responsabilidade que recai sobre os indivíduos referente à sua decisão, pois entre os dados da situação e da ação existe o espaço da interpretação e da deliberação.

Nesse sentido, há duas dimensões importantes sem as quais nenhum processo de trabalho poderia funcionar corretamente, o de trabalho real, isto é: “aquilo que em uma tarefa não pode ser obtido pela execução rigorosa do prescrito” (Dejours, 2005, p. 43), e a dimensão humana do trabalho: “aquilo que deve ser ajustado, rearranjado, imaginado, inventado, acrescentado pelos homens e pelas mulheres para levar em conta o real do trabalho” (Dejours, 2005, p. 43).

> Graças ao trabalho: trabalho como ‘tapa-buraco’, como substituição, ante as distâncias entre a predição científica e a realidade ocorrente; o trabalho, como atividade e como ação humanas, mobiliza a inteligência da prática (*métis*) e a sabedoria prática (*phronesis*) para enfrentar aquilo que não é dado pela organização prescrita do trabalho... e ser concretizado! (Dejours, 2005, p. 92)

Dejours (2005) ressalta ainda que se deve considerar a ação do real sobre o sujeito, isto é, a materialidade da atividade composta pelo ambiente físico e pelas especificidades das exigências do posto de trabalho. Além disso, conforme o autor, a dimensão social das relações intersubjetivas entre ego-outro podem contemplar conflitos, relações de poder, julgamento e reconhecimento e, também, exercem um papel organizador nas condutas humanas. É preciso entender o trabalho como “[...] uma ação coordenada de pessoas que se compreendem, se opõem, lutam entre si ou concordam, sobre a base de princípios que decorrem não apenas da técnica, mas também da ética, dos valores e das crenças” (Dejours, 2005, p. 95)

O reconhecimento é a retribuição moral-simbólica dada ao sujeito para recompensá-lo pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência em prol da eficácia da organização do trabalho. Para o autor, o julgamento é equitativo quando se considera efetivamente o fazer, a atividade, e não quando está distorcido pelas estratégias de poder e dominação do outro. Dessa forma, para Dejours (2005, p. 55), a relação entre julgamento e reconhecimento gera expectativas no sujeito quanto à realização do eu, o que incide sobre a construção de sua identidade (pertença e originalidade):

> [...] O trabalho não decorre jamais da ‘execução’, mas que todo trabalho implica uma parte de gestão da distância entre a organização do trabalho prescrito e a organização do trabalho real, isto é, que ele decorre ainda, por um lado, de uma dimensão estritamente humana, e mesmo, inter-humana, resultante da ação.

Ainda, trabalhar, mais que executar um ato técnico, “[...] é também fazer funcionar o tecido social e as dinâmicas intersubjetivas indispensáveis à psicodinâmica do reconhecimento” (Dejours, 2005, p.58). Isso quer dizer, segundo o autor, que todo trabalho exige um engajamento da personalidade e inteligência humana, de sua mobilização

subjetiva, sem o qual não é possível que nenhum processo de trabalho funcione corretamente. De acordo com Dejours (2005, p. 46), somente com esse engajamento é possível: “enfrentar a situação e aquilo que ela contém de inesperado, de arriscado, de imprevisto”.

> É o caso, em particular, do trabalho, que implica inicialmente um objetivo técnico ou um objetivo de produção, fabricação etc., submetidos aos critérios da eficácia (ou da utilidade). Mas o trabalho desenvolve-se também no mundo social, pois trabalhar supõe não só que os agentes cooperem, mas também, que consigam viver lado a lado e se compreendam, a fim de que a violência seja conjurada. Por fim, o trabalho necessita também de esforços pessoais da parte de cada trabalhador, um engajamento subjetivo, uma mobilização e uma aceitação de riscos engajando a saúde física e mental; de expectativas em relação à auto-realização, à construção da saúde e ao reconhecimento; e de defesas contra o sofrimento. Portanto, o trabalho desenvolve-se também no mundo subjetivo e não somente nos mundos físico (objetivo) e social (Dejours, 2005, p. 69).

Isto é, todo esse exercício da inteligência e engajamento subjetivo que o trabalhador realiza para dar conta do real trabalho, causa não só um risco jurídico, devido à quebra das prescrições, regulamentos e procedimentos, mas também o sofrimento do sujeito no trabalho, ao passo que ele se defende de forma individual ou coletivamente (Dejours, 2005).

Quanto à Clínica da Atividade, Yves Clot (2010b) entende a atividade como a recriação de um meio de vida que se dá na efetiva realização da tarefa, de forma que esse investimento vital dos sujeitos no trabalho implica a transformação desse contexto, sendo as dimensões subjetivas suas forças motrizes. “Viver no trabalho é, portanto, poder aí desenvolver sua atividade, seus objetos, instrumentos e destinatários, afetando a organização do trabalho por sua iniciativa” (Clot, 2010b, p. 8).

O autor busca avançar em uma análise psicológica do trabalho que se ocupa, especialmente, dos métodos de ação, em como agir para transformar o trabalho e desenvolver a relação entre atividade e subjetividade. Clot (2010b) se ancora nas contribuições de Canguilhem, com a Ergonomia da Atividade, especialmente, em Wisner, com a psicologia sócio-histórica de Vygotsky, dos estudos de psicopatologia de Le Guillant e das experiências de Oddone e do Movimento Operário Italiano.

O autor acima também se inspira na ergoterapia desenvolvida por Tosqueles, importante referência para a psicopatologia do trabalho, para desenvolver seus métodos. É muito interessante a citação de Tosqueles resgatada por Clot (2010b, p. 222): “não se trata de fazer os doentes trabalharem, para diminuir tal ou qual sintoma. Trata-se de fazer trabalhar os doentes e o pessoal que os cuida, para cuidar (*soigner*) da instituição”.

Clot (2010b) reforça o entendimento de Tosqueles de que os seres humanos são responsáveis por aquilo que fazem e que isso só pode ficar evidente quando se faz alguma coisa. Então, os métodos da Clínica da Atividade vão se ocupar de: “fazer trabalhar os trabalhadores, para cuidarem do trabalho. Não cuidar das pessoas, mas cuidar do trabalho” (Clot, 2010b, p. 222) Para o autor, isso tem dois sentidos: o de transformar o trabalho, pois esse investimento é a melhor garantia para saúde mental dos trabalhadores, e o de fazer um bom trabalho, pois a qualidade do trabalho bem-feito é fonte de saúde.

> De modo que cuidar do trabalho é transformar a organização do trabalho. Essa é uma forma de abordagem de ação. Criar situações e encontrar técnicas nas quais se transformem os trabalhadores em sujeitos da situação, fazendo-os protagonistas da transformação. Eles é que são os autores da transformação e não os especialistas. (Clot, 2010b, p. 222)

Nesse sentido, Clot (2010b) busca contribuir com ferramentas para ampliar o poder de agir dos trabalhadores, busca uma clínica que seja instrumento de transformação dos contextos de trabalho. É no trabalho que acontece a construção coletiva de recursos para ação, este poder de agir (Osório da Silva, 2014).

> Portanto, a contribuição de uma clínica da atividade é, em primeiro lugar, metodológica. De fato, pode-se considerar, atualmente, que as transformações só conseguirão manter-se, de forma duradoura, pela ação dos próprios coletivos de trabalho. Eis o motivo pelo qual nos parece que a análise do trabalho visa, antes de mais nada, apoiar esses coletivos nos seus esforços de reduplicar se poder de agir no seu meio. Dito de outra maneira, para ampliar seu raio de ação (Clot, 2010b, p. 118).

Quando a atividade individual e coletiva consegue desenvolver suas metas, seus meios e suas motivações, isto é, quando o raio de ação dos sujeitos pode aumentar, as emoções e cognições constituem recursos do desenvolvimento (Clot, 2010b). No entanto, quando esse poder de agir é amputado e se perde o sentido da atividade, abre-se caminho para o desenvolvimento das psicopatologias do trabalho.

> O que é verdadeiramente importante – e, às vezes, de maneira vital para aqueles que trabalham – delineia objetivos possíveis diferentes daqueles que devem ser atingidos nas ações que eles realizam. A perda de sentido da atividade acaba por desvitalizá-la e por desafetá-la, tornando psicologicamente artificial o prosseguimento da ação. [...] As ações realizadas revitalizam em sua atividade com aquelas que deveriam e, sobretudo, poderiam ter sido executadas. A realidade psicológica desses conflitos no próprio objeto do trabalho é a fonte de poderosos afetos que nem sempre encontram destinos favoráveis. [...] Um grande número de dramas humanos no trabalho encontra aí sua origem ou sua matéria. Excesso de atividade e sentimento de insignificância formam, nesse caso, uma mistura explosiva (Clot, 2010b, p. 10-11).

Nesse sentido, para Clot (2010b, p. 116), o desenvolvimento do poder de agir é: “a via da promoção da saúde e não apenas da preservação da normalidade”. O poder de agir se desenvolve ou se atrofia na atividade de trabalho, podendo aumentar ou diminuir em função da relação entre o sentido e a eficiência da ação em vista da eficácia, que diz respeito aos objetivos e as metas. Desta forma, o poder de agir se relaciona à possibilidade de realizar um trabalho bem-feito, isto é, aquele em que o sujeito da atividade se reconhece individual e coletivamente em sintonia com uma história profissional que se busca e pela qual cada um se sente responsável (Clot, 2010b).

O autor explica que a “[...] eficácia dinâmica do trabalho bem feito” (Clot, 2010b, p. 18) não consiste em uma adequação entre meios e fim, ou alcançar o que foi previsto, mas em ser capaz de imaginar outras coisas, outros objetivos, com os meios que se tornaram disponíveis, e, que por isso, as economias de si realizadas pelos trabalhadores se constituem como uma condição para a irradiação de sua atividade. Então, o objetivo da Clínica da Atividade é restaurar esse movimento onde o trabalhador se encontra bloqueado, amputado, reduzido.

Seguindo o pensamento de Vygotski, de que o homem está sempre repleto de possibilidades não realizadas e que então o comportamento se constitui apenas das reações vencedoras, Clot (2010b) ressalta que não há convergência entre atividade realizada e atividade real. Nessa perspectiva, a atividade é sempre mais do que se vê realizado, é sempre um tensionamento entre vários possíveis (Osório da Silva, 2014).

> Nisso também, o real da atividade é, igualmente, o que não se faz, o que se tenta fazer sem ser bem-sucedido – o drama dos fracassos – o que se desejaria ou poderia ter feito e o que se pensa ser capaz de fazer noutro lugar. E convém acrescentar – paradoxo frequente – o que se faz para evitar fazer o que deve ser feito; o que deve ser refeito, assim como o que se tinha feito a contragosto. A atividade possui, portanto, um conteúdo cuja abordagem demasiado cognitiva da consciência, como representação da ação, priva de seus conflitos vitais. [...] A atividade subtraída, ocultada ou recuada nem por isso está ausente, mas influi, com todo o seu peso, na atividade presente (Clot, 2010b, p. 103-104).

Clot (2010b) também vai trabalhar com a noção de ofício para analisar as possibilidades de desenvolvimento dos coletivos profissionais e, com isso, vai se utilizar de conceitos como gênero profissional e estilos de ação.

> Portanto, entre o prescrito e o real, há um terceiro termo decisivo que designamos como o gênero social do ofício, o gênero profissional, isto é, as “obrigações compartilhadas” pelos que trabalham para conseguir trabalhar, frequentemente, apesar de todos os obstáculos e, às vezes, apesar da organização prescrita do trabalho. Sem o recurso dessas formas comuns da vida profissional, assiste-se a um

> desregramento da ação individual, a uma ‘queda' do poder de ação, assim como da tensão vital do coletivo, a uma perda de eficácia do trabalho e da própria organização (Clot, 2010b, p. 119).

Já o estilo é a maneira como cada trabalhador retoca e renova o gênero, com seus traços particulares e contingentes. O autor defende que o gênero, como memória social transpessoal da atividade, é maltratado nas organizações contemporâneas, pois não é estimulado, pelo contrário, muitas vezes é impedido. Por isso, para Clot (2010b) a análise da atividade passa pela organização de diálogos profissionais como mola propulsora de sua abordagem metodológica.

Como já observado, a atividade de trabalho, então, para ser uma operadora de saúde precisa permitir que os trabalhadores tenham certa área de manobra para criar normas, para atender aos pedidos do corpo e para dar o devido direcionamento para sua energia vital. Assim, a análise do trabalho levando em conta o real da atividade é fundamental para entender como os sujeitos de pesquisa se relacionam com o seu trabalho, com seus colegas, como lidam com as limitações e frustrações possíveis e como produzem saúde ou não a partir de sua atividade e de seu coletivo de trabalho.

Estes diversos conceitos trazidos pelas Clínicas do Trabalho são fundamentais para pensar o trabalho em Gestão de Pessoas. E é com base nesta perspectiva de compreender-transformar que se pretende, com este estudo, contribuir para que os trabalhadores da área de GP construam juntos novos olhares sobre si e novos recursos para enfrentar as limitações e as muitas infidelidades do meio em que atuam, resgatando a potência do coletivo na produção de saúde.

## 3.4 A QUESTÃO DAS COMPETÊNCIAS

A dimensão gestionária do trabalho torna fundamental o debate sobre as competências. É necessário se perguntar quem fará o quê e como desempenhará a sua função de modo eficiente, sendo o reajustamento das pessoas no trabalho um verdadeiro problema colocado a todos (Schwartz, 1998; Schwartz; Duc; Durrive, 2021b).

No entanto, os modelos da competência difundidos pelo pensamento organizacional hegemônico geram uma insatisfação em quem atua nesse campo, pois ao mesmo tempo que trazem uma abordagem desumanizada e desencarnada que relega a competência ao anonimato das listas, apela para o engajamento subjetivo dos trabalhadores (Durrive, 2021). Por isso,

alguns campos de estudo têm aversão ao tema, pois o consideram oriundo da agenda neoliberal, contra os trabalhadores. É possível entender os motivos de tamanha rejeição.

Zarifian (2003) observa que a discussão sobre as competências traz à tona o reconhecimento do papel e do lugar da individualidade, mas isto engendra suspeições quanto à possibilidade de sua conciliação com o caráter coletivo do trabalho e dos modos de vida, principalmente suspeitas quanto ao objetivo da classe empresarial de reforçar a individualidade para desconstruir solidariedades e garantias coletivas, enfraquecendo trabalhadores e sindicatos. Apesar disso, segundo o autor, é uma aspiração dos próprios indivíduos terem sua singularidade reconhecida, pois mesmo que cresça no social, o sujeito diferencia-se dele.

A desconfiança sobre a questão das competências também se dá pois esta emerge ao mesmo tempo em que se ampliam processos de precarização do trabalho. Uma política de desenvolvimento e valorização das competências não combina com a expansão de empregos precários, apesar das empresas tentarem fazê-lo, criando uma situação confusa em que essa palavra se decompõe e qualquer coisa pode ser chamada de gestão de competências (Zarifian, 2003).

Outro motivo da suspeição que paira sobre a validade do modelo de competência é que seu desenvolvimento também coincide com o que Zarifian (2003) chama de modelo do assalariado-empresário e que de fato pode ser qualificado como neoliberal, já que considera toda pessoa que firma contrato com uma empresa como um microempresário, único responsável pela sua autoformação, automanutenção e automobilização de suas competências, um pseudo-empresário. Modelo que se autointitula “gestão pelas competências”, mas cuja rejeição é condição social fundamental para fazer progredir o modelo da competência. Schwartz (2021b, p. 217) faz uma interessante reflexão sobre a competência pensada nestes moldes:

> A dinâmica viciosa [da avaliação das competências] estaria em supor que se pode listar exaustivamente as competências e remetê-las inteiramente à pessoa; faz-se dela, de alguma forma, a única entidade responsável, totalmente depositária e atributiva das competências – que seriam, por outro lado, avaliadas por procedimentos homogêneos, o que é totalmente contestável. Daí, portanto, se individualiza, se psicologiza e, finalmente, se culpabiliza a pessoa. O que está em causa não é o fato de que é a própria pessoa que remetemos algo da ordem das competências – porque esta dimensão aí existe profundamente – mas é o fato de considerar que tudo depende somente dela.

Assim, é importante dar visibilidade a outras formas de enxergar a questão para trazer ao conceito de competência toda a complexidade que existe no trabalho e analisar como esse

debate pode lançar luz sobre os processos da chamada área de Gestão de Pessoas. Cunha (2007, p. 39) afirma que compreender as competências permite "[...] melhor entender a interpenetração do saber técnico, social e dos valores que as perpassam, para melhor assimilá-las como expressão de um sujeito histórico e sociocultural em ação".

Schwartz (1998) diz que a avaliação de competências é um exercício necessário para uma questão insolúvel, pois é um problema real com o qual todos se deparam em algum momento. "Criticar tal preocupação - de realizar avaliação das competências das pessoas no trabalho -, hoje, hipertrofiada no campo das relações profissionais, seria irresponsável, uma vez que nenhum projeto humano escapa a essa regra" (Schwartz, 1998, p. 2).

Schwartz (1998) acredita que houve um deslizamento semântico do termo qualificação para competência, sem, no entanto, haver um rompimento com os pontos de referência anteriores. Mas, isto abre oportunidade de pensar melhor sobre o aproveitamento das pessoas nas atividades sociais de trabalho, sobre a interação entre o posto de trabalho e seu titular e, assim, avaliar as dramáticas que ocorrem nesta interação, o que abrange um campo mais vasto do que os referentes estreitos da lógica do posto de trabalho.

Da mesma forma que Schwartz (1998) acredita que não houve um rompimento, mas um deslizamento que possibilita uma abertura no debate, Zarifian (2003, p. 36) também defende que não há oposição entre qualificação e competência:

> [...] Chamamos de 'qualificação' o que sobressai dos recursos (em conhecimento, habilidade, comportamento...) adquiridos por um indivíduo, seja por formação ou por exercício de diversas atividades profissionais. E de 'competência', a utilização desses recursos na prática... a qualificação é a 'caixa de ferramentas' que o assalariado tem. A competência diz respeito à maneira de utilizar concretamente essa caixa de ferramentas, de empregá-la.

Mas, segundo o autor, essa distinção supõe que a retenção dos recursos possa ser separada de sua utilização, o que é absurdo. Por isso, Zarifian (2003) prefere dizer que a competência é uma nova forma de qualificação, uma maneira de qualificar. O que se chama de qualificação está relacionado ao modelo de posto de trabalho que predominou no século XX.

A emergência do modelo da competência é uma transformação de longo prazo que se inicia na década de 1970, trazendo como novidade a referência à autonomia e responsabilidade. Nesse sentido, "[...] alguém é tanto mais qualificado (e, portanto, remunerado) quanto mais é autônomo no seu trabalho. A autonomia é definida pelo contrário das normas. Ganha-se em autonomia pela diminuição das normas [...]" (Zarifian, 2003, p. 52).

Dessa forma, a competência dá visibilidade a esse espaço de indeterminação, de não-prescrição, onde se expressam capacidades individuais e singulares no seio do coletivo.

Na década de 1980, a temática se destaca com a retomada econômica na Europa como resposta à necessidade de enfrentar a complexidade e as incertezas. E Zarifian (2003) afirma que o desenvolvimento desse modelo não conta com contribuições do meio da gestão dos recursos humanos, ao contrário, o RH representa um freio, traduzindo as aspirações novas dos trabalhadores em dispositivos burocráticos.

> Os responsáveis pela gestão dos recursos humanos, particularmente nas grandes empresas, vislumbram montar sistemas complexos de gestão de competências, frequentemente qualificados de ‘gestão antecipada de empregos e competências’, sem previamente interrogar-se sobre a mudança do modelo de referência e, portanto, sem romper com a qualificação do emprego. Enquanto os operacionais têm como maior preocupação gerenciar a performance de sua unidade ‘pela’ mobilização das competências, os responsáveis pelo RH tentam, influenciados pelos trabalhos dos anglo-saxões, concretizar fórmulas de ‘gestão de capital humano’ de longo prazo, ditas fórmulas de gestão das competências (Zarifian, 2003, p. 61)

Assim, a década de 1990, diante da reestruturação dos processos produtivos, representa um encarceramento da questão das competências dos dispositivos burocráticos focados na racionalização e no controle da rentabilidade, talvez mais direcionados à redução dos efetivos que à evolução de competências em que Zarifian (2003) reforça que é incompatível com o modelo de competência, que requer investimentos longos e constantes. Para o autor, isso gera um cenário de iniciativas forçadas pela falta de efetivos e o que se instaura é um clima generalizado de desconfiança.

Ainda, para o autor, o modelo da competência traz inúmeros desafios: primeiro, significa uma reapropriação do trabalho pelo trabalhador, já que no industrialismo capitalista o indivíduo foi separado de sua atividade produtiva. O trabalho volta a expressar a competência possuída e utilizada em uma situação específica pelo indivíduo que trabalha (Zarifian, 2003).

Segundo, a competência significa uma iniciativa sob a condição de autonomia e, para isso, é necessário ter as condições para uma tomada de iniciativa bem-sucedida, que envolvem: recursos internos pessoais, que o indivíduo adquire, solicita e desenvolve em dada situação, como conhecimento, experiência, inteligência prática, formação contínua, disposições éticas, engajamento etc; e, recursos coletivos, colocados à disposição pela organização, como o apoio dos colegas em uma rede de ajuda, guias ou procedimentos, casos de iniciativas bem sucedidas, formações etc.

Assim, é preciso ressaltar a responsabilidade da empresa em favorecer o desenvolvimento desses recursos. Sendo este o papel dos profissionais da gestão das organizações (Zarifian, 2003). Nesse sentido, a questão das competências é um problema de organização do trabalho, de repartição dos poderes e de funcionamento social, antes de ser um problema de formação (Lima; Zambroni-De-Souza; Araújo, 2015).

O terceiro desafio diz respeito à articulação do modelo de competência com a lógica de serviço (Salerno, 2001; Du Tertre, 2005) e a dificuldade deste em se estabelecer como base sólida para renegociar o papel e a avaliação dos sujeitos no trabalho. Para o autor, no modelo de produção em massa, as microiniciativas estão sujeitas a uma forte contenção temporal e são paralisadas pela urgência do fluxo, então, o modelo da competência só pode se desenvolver quando a tomada de iniciativa se impuser como fator central nos modelos de produção.

O quarto diz respeito ao julgamento da competência. Para Zarifian (2003), a tomada de iniciativa envolve o julgamento da situação particular enfrentada e da boa iniciativa a ser tomada, o que mobiliza a experiência pregressa e cuja avaliação dos efeitos sobre critérios de profissionalismo, ética e estética permite desenvolver as possibilidades de ação. “Se é normal que um indivíduo seja julgado, ainda assim é necessário que todas as condições favoráveis ao sucesso de suas tomadas de iniciativa sejam criadas. Condições organizacionais, informacionais, cognitivas. E isso é da responsabilidade da instituição [...]” (Zarifian, 2003, p. 108).

O quinto desafio diz respeito à recomposição das pertinências sociais a partir de comunidades de ação referenciadas em objetivos comuns. E o sexto trata da comunicação que alimenta a atividade e que orienta a construção destes objetivos (Zarifian, 2003).

Diante de tais desafios, Zarifian (2003, p. 137) trabalha três conceitos de competência:

> Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta.
>
> Competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta.
>
> Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Neles, o autor destaca que a autonomia é condição para o desenvolvimento da competência e que a iniciativa estabelece um engajamento do sujeito em relação aos efeitos que sua ação provoca, o que define campos de responsabilidade orientados por uma ética

profissional que manifesta uma preocupação com os outros. Estes campos de responsabilidade são interdependentes e delimitam o território social da ação do indivíduo, o lugar de desenvolvimento de sua atividade e o lugar pelo qual ele responde.

Por essas observações, pode-se perceber que muitos sistemas ditos de gestão das competências são apenas formas modernizadas do que é chamado pelo autor de “modelo do posto de trabalho”, com formas de descrições e classificações de emprego associadas a requisitos de capacidade, acrescentados de uma camada de “saber-ser”. Nesse sentido, o que se vê é um abuso da referência à lógica competência (Zarifian, 2003).

Estes supostos sistemas de gestão das competências buscam construir grades descontextualizadas, codificáveis e homogêneas para circunscrever aptidões e capacidades para o titular de um posto de trabalho, também descritos independentemente de seus operadores, o que denota o quanto a atividade de trabalho é ignorada. “Exigem-se verbos curtos, impessoais, enquadrando, durante uma eternidade muito provisória, quem faz o que do emprego considerado” (Schwartz, 1998, p. 4).

A a noção de estoques de competências (Schwartz, 2021b) ou de grades são totalmente sem pertinência devido à impossibilidade de definir a priori o meio de trabalho, pela própria variabilidade que o constitui. Os trabalhadores precisam recorrer não a listas e grades, mas à originalidade de suas experiências e nelas encontrar recursos para enfrentar o ineditismo das situações (Schwartz, 1998). Segundo o autor, existe uma dialética entre a “usinagem” de competências pelos indivíduos, isto é a construção, desenvolvimento e mobilização dessas competências, e a resposta “provocação do meio”, dando visibilidade para as dramáticas do uso de si.

> [...] A problemática da avaliação das competências no trabalho possui a mesma ambigüidade do próprio conceito de trabalho. Tal conceito não pode, sem cairmos no absurdo, ser isolado de um campo muito mais amplo, o da indústria humana, no seu sentido mais genérico e enigmático; como também não pode ser, sem ingenuidade intelectual, separado das riquezas e limitações prodigiosas que recebe na sua forma de trabalho social, emaranhado na troca mercantil. [...] o problema resume-se a isso: a competência industriosa é uma combinatória problemática de ingredientes heterogêneos que não podem ser todos avaliados nos mesmos moldes, e muito menos ainda quando ela inclui uma dimensão de valor, uma vez que ninguém dispõe de uma escala absoluta de avaliação dos valores (Schwartz, 1998, p. 6).

Por isso, Durrive (2011) defende uma representação dinâmica da competência que permita não violentar a atividade humana, reconhecendo o sujeito em seu ato quando está em situação de trabalho, mas que também seja capaz de distinguir o ato profissional de forma

impessoal, de modo a permitir a organização do trabalho e da formação, bem como a produção de quadros de referência.

Nesse sentido, Durrive (2021) aponta que realizar esse debate a partir do ponto de vista da atividade pode ser uma grande oportunidade de mudar nossa forma de ver, pensar e gerir as situações de trabalho e de aprendizagem, conciliando as duas exigências que devem coexistir no agir profissional: a da objetivação, que é a condição da organização, e a da interpretação por alguém singular, que é a condição da realização da obra.

O ponto de vista da atividade, valorizado pelas Clínicas do Trabalho, reconhece, a partir da Ergonomia da Atividade, que o trabalho não está somente no resultado alcançado e no comportamento observado, mas em toda a mobilização do *corpo-si* para enfrentar o real do trabalho, não a sós, pois ninguém trabalha sozinho e as competências individuais isoladamente não permitem que objetivos de qualidade, eficiência e segurança sejam alcançados no trabalho.

Dessa forma, considerando competência como aquilo "[...] que uma pessoa coloca em ação no trabalho" (Schwartz, 2021b, p. 205), isto é, um agir "aqui e agora", não é possível defini-la a priori, mas sim identificar alguns dos ingredientes que a viabilizam (Schwartz, 1998; Schwartz, 2021b). O primeiro ingrediente da competência industriosa refere-se ao relativo domínio dos protocolos numa situação de trabalho, a toda tentativa de antecipação da realidade e ao protocolo experimental que busca neutralizar a dimensão conjuntural e o ineditismo da situação de trabalho.

Esse ingrediente remete ao poder dos conceitos, às concepções e modelizações que buscam alcançar alguma previsibilidade. Dessa forma, concentra-se nele tudo o que compõe as normas antecedentes, tudo que é anterior à situação de trabalho: sistemas formais, conhecimentos técnicos, linguagens codificadas, regras de funcionamento, enfim, os saberes identificáveis e anteriormente armazenados necessários para a atuação profissional

O segundo ingrediente refere-se à dimensão "encontro de encontros" (Schwartz, 2021b, p. 208), ao polo da experiência, da história infiltrada na situação de atividade, sempre contingente. Conforme Schwartz (1998), isso acontece porque toda situação de trabalho combina elementos, normas, materiais, objetos, entidades coletivas, cada qual com sua história, cujo encontro constitui uma situação sempre diferente, produz e reproduz histórias de modo incessantes. Nesse sentido, ser competente é estar imbuído de toda essa historicidade, uma forma específica de saber que se alimenta do diálogo com o meio particular de vida e de trabalho. Essa competência incorporada, aderente à ação, remete à sabedoria do *corpo-si* e é de difícil verbalização.

Schwartz (1998) acredita que este segundo ingrediente levanta três problemas: 1) a duração, a temporalidade ergológica - já que o histórico da situação não pode ser incorporado em um instante e, dessa forma, a precarização do trabalho dificulta a cristalização deste ingrediente e seu armazenamento em forma de patrimônio; 2) a formação, já que esse ingrediente só pode se formar na operatividade, na prática, e, portanto, qualquer formação precisa ser desenvolvida com a cooperação dos protagonistas do trabalho; e 3) os desafios para a avaliação deste ingrediente, que se apresenta em graus variáveis para cada pessoa.

O terceiro ingrediente remete à capacidade dos trabalhadores em colocar os dois primeiros ingredientes em diálogo a fim de articular as faces protocolar e a singularidade de cada situação, respondendo a uma situação específica com inventividade de fazer uso de si e considerando tanto as características genéricas quanto os metabolismos locais. Remete à "[...] escolha pertinente de ação diante da conjunção localmente particular e inédita de processos considerados, cada um por seu lado, controláveis e programáveis" (Schwartz, 1998, p. 14). E, para isso, é preciso ter uma visão global e, ao mesmo tempo, atualizada da situação e das possíveis margens de manobra, trata-se da tessitura entre o caso típico e a pessoa singular (Schwartz, 1998; Schwartz, 2021b).

O quarto ingrediente diz respeito ao debate de valores ligado à discussão das normas na atividade e, a partir disso, da relação entre a pessoa e o meio, considerando que toda situação de trabalho é lugar de dramáticas que convocam o uso de si, vinculado a valores que determinam o que vale para si como meio de trabalho.

Remete, então, a uma negociação permanente com as normas de vida dos outros e, por isso, diz muito dos modos como cada um tece suas cooperações, armazena informações, busca recursos, organiza e gere seu cotidiano de trabalho. Essa questão dos valores mostra o quanto o quadro relacional pode apagar ou desenvolver competências e cria uma oportunidade de debater sobre as dinâmicas e limitações próprias ao meio de trabalho. Nesse sentido, o agir em competência vai certamente depender muito do que o meio oferece como espaço de desenvolvimento de seus possíveis (Schwartz, 1998; Schwartz, 2021b).

O quinto ingrediente refere-se à duplicação do potencial da pessoa com a incidência do quarto ingrediente sobre os anteriores. Esse pôr em sinergia é um verdadeiro uso de si por si e "[...] a partir do momento em que um meio tem valor para você, todos os ingredientes da competência podem ser potencializados e desenvolvidos" (Schwartz, 2010b, p. 218). Isto é, se os profissionais sentem que naquele meio podem exercer suas tarefas conforme os valores trabalhados coletivamente, isso fará com que desejem desenvolver os diversos ingredientes (Kappaun; Oliveira; Muniz, 2018). Para Cunha (2007, p. 41), esse ingrediente ancora a

motivação para o saber, “[...] o desejo de maior qualidade no seu trabalho favorece o esforço de aprendizagem necessário para buscar conhecimento e saber”.

O sexto ingrediente trata do papel do coletivo, mais especificamente das entidades coletivas relativamente pertinentes. Com as considerações anteriores pode-se perceber que ninguém pode ser igualmente competente em todos os registros. Dessa forma, a eficiência coletiva só se dá com a constituição de equilíbrios variados e complementares de ingredientes, conforme o tipo e o nível da tarefa ou da missão a ser realizada (Schwartz, 1998).

A complexidade de uma situação pode ultrapassar o saber e a ação de um indivíduo, exigindo a mobilização de uma rede que terá maiores chances de construir uma compreensão pertinente e de intervir em bases mais favoráveis. Essa mobilização só pode ocorrer se já existirem relações anteriores entre eles, se as competências, as trocas verbais, as atribuições puderem ajustar-se no seio dessa rede (Lima; Zambroni-De-Souza; Araújo, 2015).

Isto chama a atenção sobre a incoerência de se conduzir avaliações predominantemente individuais, já que o êxito na ação é de fato coletivo, imputável a todos, isto é, este ingrediente remete à combinação sinérgica de ingredientes individuais e, portanto, não pode ser reduzido às partes (Schwartz, 1998).

Cada um desses ingredientes aponta para aprendizagens múltiplas e diferentes possibilidades de avaliação (Cunha, 2007). Portanto, a Ergologia trata de um agir em competência que combina e sintetiza ingredientes heterogêneos, para o qual não há dispositivo único e prescritivo que dê conta de suas especificidades. Para Schwartz (1998, p. 24), o desenvolvimento de uma lógica de competências, nestes termos, “[...] requer tempo: uma certa estabilidade do organismo pelo qual será adotada, das partes a serem avaliadas, além de tempo a ser alocado ao próprio procedimento de avaliação”. Essa temporalidade ergológica não é só cronológica, mas corresponde à variabilidade e qualidade das experimentações próprias de situações vivenciadas (Holz; Bianco, 2014). Tempo este não privilegiado pelos modelos predominantes de gerenciamento de produção e trabalho.

Percebe-se que o referencial utilizado para analisar a questão das competências pode diferenciar caminhos de possibilidades reais de transformações nas situações de trabalho, permitindo a participação implicada das pessoas em seus trabalhos ou de um modelo que serve à exploração e destruição dos coletivos de trabalhadores (Lima; Zambroni-De-Souza; Araújo, 2015).

# 4 METODOLOGIA

Oliveira P (1998) defende que o método é um esforço com uma finalidade, um caminho para chegar a um resultado em que se pode assinalar certos erros que podem ser evitados. Então, conforme reforça o autor, método é ao mesmo tempo estrada e direção, mas, sobretudo, é escolha, um percurso entre outros possíveis. Cabe aos pesquisadores refletirem sobre os fatores que influenciam a escolha metodológica. Por que este método? Por que tal abordagem? Por que não outros instrumentos? Como se fala na Ergologia, cabe se colocar sempre em uma postura epistemológica de desconforto intelectual para se interrogar constantemente.

Então, essa escolha não pode ser uma ação meramente instrumental como parece instruir a metodologia convencional, conforme afirma Becker (1994). Não se trata de ajustar nosso objeto de pesquisa para que caiba em uma metodologia convencional, mas trabalhar criativamente em um método que possa nos ajudar a atingir nosso objetivo, que possa dar conta das especificidades do estudo e da complexidade dos sujeitos envolvidos.

> A superação do entendimento meramente instrumental da metodologia, como se apenas representasse um conjunto de técnicas das quais o pesquisador pudesse dispor, independentemente de suas concepções acerca do mundo e das relações entre sujeito e objeto de pesquisa, reafirma a importância de uma reflexão capaz de dar conta dos procedimentos pelos quais se constrói uma pesquisa em ciências humanas (Oliveira P, 1998. p. 21).

> O método não representa tão-somente um caminho qualquer entre outros, mas um caminho seguro, uma via de acesso que permita interpretar com a maior coerência e correção possíveis as questões sociais propostas num dado estudo, dentro da perspectiva abraçada pelo pesquisador (Oliveira P, 1998. p. 17).

Nessa perspectiva é preciso valorizar a experiência do pesquisador e tudo que o mesmo traz consigo para dentro da pesquisa. Para Mills (2009, p. 21): “os mais admiráveis pensadores da comunidade acadêmica não separam seu trabalho de suas vidas. Parecem levá-los ambos a sério demais para admitir tal dissociação, e querem uma coisa para o enriquecimento da outra.” Atitude que requer bastante coragem, a de se desnudar frente aos leitores, deixando transparecer as incertezas, as falhas, as influências sobre a pesquisa, como o objeto te afeta etc.

É como permitir ao leitor que entre na intimidade da oficina de pesquisa e conheça não somente o trabalho acabado. Para Oliveira P (1998) a consonância entre pesquisa e biografia é

estimulante porque atribui vida ao estudo, mas o autor alerta que é necessário cuidado para que essa experiência não leve ao conformismo ou à reprodução da mesmice.

Para o autor: “a incorporação da experiência vivida pode conferir alma à pesquisa, mas ceder às verdades cristalizadas, a fórmulas vulgares, a esquemas reducionistas, mesmo que supostamente didáticos, tudo isso pode trazer o resultado inverso, o da mortificação” (Oliveira P, 1998, p. 19). A reflexão sobre essas nuances e cuidados metodológicos são centrais para evitar cair em armadilhas na construção da tese. Este alerta é especialmente importante considerando que como pesquisadora sou também trabalhadora da área e da instituição escolhida para o projeto, sendo colega de trabalho dos sujeitos de pesquisa e implicada com o objeto.

O afastamento do trabalho para realizar o doutorado desde julho de 2021 ajudou em certo distanciamento do campo. Mas para além disso, busquei fazer uma série de movimentos de idas e vindas com os sujeitos de pesquisa para que pudessem ir acompanhando e se posicionando diante dos resultados. E sempre contando com o olhar das três orientadoras (a terceira durante o período de doutoramento sanduíche de abril a setembro de 2023), mais distanciadas e, portanto, menos vulneráveis ao campo. Dessa forma, busquei mitigar os vieses de um olhar solitário da pesquisadora.

Outra observação de Mills (2009, p. 50) é que, como artesão intelectual, deve-se cuidar do emprego da linguagem, pois para ele: “escrever é reivindicar a atenção dos leitores”. Então, é preciso falar de forma clara para que os leitores entendam e tenham interesse, evitando sempre que possível o uso de códigos simbólicos específicos de uma área. Neste projeto, como os profissionais de GP são provenientes de diversas áreas profissionais, com diferentes formações e níveis de escolaridade, procurei empregar a linguagem de forma que todos entendam e se sintam à vontade.

Para Becker (1994, p. 20): “ao invés de insistir em procedimentos mecânicos que minimizam o julgamento humano, podemos tentar tornar as bases destes julgamentos tão explícitas quanto possível, de modo que outros possam chegar a suas próprias conclusões”. Desse modo, faz-se importante ressaltar a escolha realizada aqui.

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa-quantitativa, com predominância da primeira abordagem, tendo em vista que foi utilizado um questionário através do qual foram coletados dados quantitativos trabalhados com estatística descritiva simples. Não foi utilizada amostra probabilística nem foram realizados testes estatísticos, pois os dados, não generalizáveis, foram analisados pela abordagem qualitativa, cujo núcleo básico está na “[...] pretensão de trabalhar com o significado atribuído pelos sujeitos aos fatos, relações, práticas e

fenômenos sociais, interpretar tanto as interpretações e práticas quanto as interpretações das práticas" (Deslandes; Assis, 2002, p. 197).

Considerou-se este o caminho mais adequado ao objetivo de pesquisa, que foi analisar a relação trabalho-saúde de uma categoria profissional específica, tendo em vista que trabalho e saúde são dois construtos sociais com os quais os sujeitos interagem dinamicamente, criando vínculos indissociáveis "entre o mundo objetivo e inter(subjetivo) dos sujeitos" (Deslandes; Assis, 2002, p. 199). As autoras destacam também que a pesquisa qualitativa não se debruça sobre o objeto de pesquisa buscando encontrar a verdade, por isso, os dados quantitativos encontrados foram alvo de uma análise compreensiva e não estatística.

> [a pesquisa qualitativa] Em outros termos, não se destina à interpretação de fatos, mas à interpretação das interpretações dos atores sobre os fatos, as práticas e as concepções. [...] Tal exercício, por mais 'sensível' que seja, nunca abrangerá tudo o que é expresso (e oculto) nas falas e nas práticas das pessoas. O que os estudos qualitativos produzem é uma interpretação que se assume como tal, não se candidata 'a' verdade, mas como uma 'versão científica' da realidade (Deslandes; Assis, 2002, p. 206).

Nesse sentido, foi preciso dialogar com as interpretações dos sujeitos sobre a relação trabalho-saúde, considerando o contexto e a situação social, a história, a cultura, as relações institucionais, políticas, ideológicas, as estruturas sociais. E, apesar de todo esforço teórico-interpretativo, a atividade de trabalho nunca é apreendida por completo, sempre haverá uma dimensão que escapa da análise, uma característica que não será observada, elementos que não serão conhecidos, interferências que não vão ser notadas nem mesmo pelo trabalhador, protagonista do trabalho. É preciso ter humildade epistêmica para reconhecer isto.

Esta pesquisa além de se caracterizar como um estudo quali-quanti, também pode ser caracterizada como uma pesquisa-intervenção, pois ao se ancorar nas Clínicas do Trabalho, visou não somente compreender para transformar a situação de trabalho dos sujeitos de pesquisa, mas também transformar a situação, gerando diferentes movimentos e olhares, na perspectiva de compreender melhor a atividade de trabalho.

> O projeto, portanto, é duplo: de produção de conhecimentos e de mudanças, sendo a produção do saber enraizada na prática, o que implica o engajamento em uma relação com sujeitos ao redor de um projeto comum. [...] O processo de produção de conhecimento e a contribuição que disso se extrai para os sujeitos são, dessa forma, dois efeitos mutuamente dependentes da pesquisa-ação. [...] Em clínica do trabalho, o saber (construído) é inseparável da experiência donde ele emergiu, da mesma forma que dos efeitos que produz sobre a realidade (Lhuilier, 2014, p. 8).

Recorreu-se especialmente à Ergologia, como uma postura ético-epistemológica, em que se busca compreender-transformar o trabalho para que os sujeitos de pesquisa tivessem a possibilidade de acessar conceitualmente o ponto de vista da atividade e quisessem partilhar suas experiências para fazer circular o conhecimento. Sendo assim, é preciso vislumbrar que o caminho trilhado não considerou apenas questões técnicas, mas também seu papel político, refletindo os fundamentos teórico-metodológicos trabalhados.

Então, estes elementos compreendem uma concepção de ciência que precisa ser evidenciada, e, foi necessário pensar em uma metodologia que desse espaço para isso. A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados, os sujeitos de pesquisa e como se deu o tratamento e análise do material.

## 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O percurso metodológico se deu em quatro ~~4~~ etapas: (i) pesquisa bibliográfica; (ii) levantamento documental e entrevista com atores-chave; (iii) aplicação do Questionário Saúde e Trabalho em Atividades de Serviço (QSATS 100 – 2020); (iv) Encontros Sobre o Trabalho (EST). O cronograma de como se deram tais fases de pesquisa está ao final deste subcapítulo.

**(i) Pesquisa Bibliográfica**

Para aprofundar o conhecimento sobre o objeto deste projeto, o trabalho em GP, foi realizada uma busca bibliográfica, restrita à abrangência nacional, para identificar as abordagens utilizadas e resultados encontrados, elencando os temas mais recorrentes, as principais correntes teóricas e as possíveis lacunas desse tipo de estudo no Brasil. A busca também foi restrita aos últimos 10 anos, considerando que as mudanças no mundo do trabalho e nas instituições públicas brasileiras foram tamanhas que estudos anteriores já estariam descontextualizados. Os resultados desta pesquisa foram incorporados no capítulo 6.1.

**(ii) Levantamento Documental e Entrevista com atores-chave**

Para aprofundar o conhecimento sobre o campo de pesquisa, o trabalho em GP na Fiocruz, realizou-se um levantamento documental sobre os marcos na gestão do trabalho na instituição, buscando identificar um mapa de relações, os principais atores, influências e as normas antecedentes que orientam o trabalho nessa área. Cabe destacar que foram analisados

apenas os documentos gerais da Fiocruz, disponíveis publicamente nos sítios eletrônicos oficiais da instituição, e não os documentos internos de cada unidade. Especificamente: Site oficial da Fiocruz e da COGEPE; Relatório da Força de Trabalho da Fiocruz; e Relatórios Finais dos últimos Congressos Internos da Fiocruz, documento base para implantação do Programa de Gestão e Desempenho. A análise destes materiais está contemplada no capítulo de apresentação do campo e do Sistema de Gestão de Pessoas.

Foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com atores-chave na instituição, pessoas que são ou foram responsáveis por coordenar políticas de GP na instituição e que puderam transmitir a história do campo para além do que foi formalizado em documentos. Tais entrevistas aconteceram entre agosto e setembro de 2022 com as pessoas informadas abaixo no Quadro 2:

**Quadro 2 –** Identificação dos atores chave entrevistados

| **Identificação dos atores chave** | **Descrição** |
|---|---|
| AC1 | Foi Vice-Presidente de Ensino e Recursos Humanos (2001-2005) e está atualmente aposentada |
| AC2 | Foi Diretora de Recursos Humanos (2001-2005) e atualmente exerce atividade de pesquisadora |
| AC3 | Coordenadora da COGEPE (2018-atual) |

Fonte: Elaboração própria

O roteiro de entrevista que foi utilizado está disponível no Apêndice 1. A análise deste material também contribui para compreender o campo e situar os resultados obtidos no questionário referido adiante.

**(iii) Aplicação de Questionário**

Para avaliar a saúde e as condições de trabalho dos trabalhadores e trabalhadoras de GP foi utilizado o QSATS 100 - 2020 (Pessanha M; Oliveira, 2022) disponível no Apêndice 3. Sua formulação é baseada no Inquérito Saúde e Trabalho (INSAT), instrumento criado por Marianne Lacomblez e Liliana Cunha, do Centro de Psicologia da Universidade do Porto (CP/UP) e Carla Barros-Duarte, da Universidade Fernando Pessoa, como resultado de um projeto de cooperação internacional, realizado entre 2009 e 2014. O QSATS 100 trata-se de um aprimoramento realizado em 2020 do Inquérito em Saúde e Trabalho em Atividades de Serviço (INSATS), que foi a primeira adaptação do INSAT para o contexto brasileiro e para atividades de serviço, realizado pelos/as pesquisadores/as Ana Maria Souza, Luciana Gomes, Jussara Brito, Simone Oliveira e Felipe Guterres (ENSP/FIOCRUZ).

Segundo Pessanha M e Oliveira (2022), este instrumento contribui para a compreensão das relações entre saúde e trabalho nas atividades de serviço e está organizado em cinco partes: a caracterização do trabalho, a organização do trabalho, as condições de trabalho, a vida pessoal e a saúde. Considerando o momento em que se deu a pesquisa, depois de dois anos de vivência de uma pandemia, e alguns impactos da Covid-19 ainda serem presentes no trabalho dos sujeitos de pesquisa, foram adicionadas questões sobre a pandemia e o trabalho remoto.

Este instrumento foi escolhido pois dialoga com os pressupostos teórico-metodológicos dessa tese. Destaca-se que suas questões trazem um bom equilíbrio entre os aspectos do trabalho e da saúde e valorizam a experiência dos trabalhadores e trabalhadoras (Brito J; Gomes; Oliveira, 2013). As autoras puderam concluir que este instrumento provoca o envolvimento dos trabalhadores na análise sobre seu trabalho e a reflexão sobre seu processo saúde-doença, sendo potente como dispositivo formativo na medida em que semeia a elaboração de outros discursos e sentidos sobre a relação saúde-trabalho.

A Fiocruz é composta por diferentes unidades com finalidades institucionais diferentes, a maioria se concentra no Estado do Rio de Janeiro, mas há cinco unidades e quatro escritórios localizados em diferentes estados do Brasil, chamadas unidades regionais. A maioria das unidades possui um serviço de Gestão de Pessoas local, subordinados à Coordenação Geral de Gestão de Pessoas. Essa configuração é denominada Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) e é composta por mais de 200 profissionais. Essa estrutura, como definida atualmente, delineia como se dá a organização no interior do sistema entre as unidades e entre estas e a COGEPE, como também os meios técnicos disponíveis para realização do trabalho.

Antes da aplicação do questionário, essas unidades foram visitadas para conversas com os gestores dos serviços de Gestão de Pessoas, solicitação da autorização para fazer a apresentação da tese e o convite aos/às trabalhadores/as para a participação na pesquisa. No caso das unidades regionais, fora do Estado do Rio de Janeiro, houve um esforço para que se pudesse aplicar o questionário também presencialmente. Tentou-se negociar com as regionais que custeassem as despesas de deslocamento, considerando que a pesquisadora é servidora da instituição e que o estudo tem o caráter de pesquisa-intervenção, visando contribuir para transformações nas situações de trabalho. No entanto, isto não foi possível. Desta forma, solicitou-se ao Programa de Pós-Graduação recursos para trabalho de campo, mas com o valor disponibilizado só foi possível visitar presencialmente duas unidades, IGM (Fiocruz Bahia) e IAM (Fiocruz Pernambuco), escolhidas considerando o custo de deslocamento e a disponibilidade para recepção da pesquisadora.

Nas demais unidades regionais houve uma reunião prévia com os gestores dos serviços, e, em outra data, ocorreu o encontro virtual com os/as trabalhadores/as para que a pesquisa fosse apresentada e estes pudessem responder ao questionário. Esta fase da pesquisa de visitas e aplicação do QSATS, nas unidades do Rio de Janeiro e nas regionais, ocorreu entre setembro e dezembro de 2022.

Durante as visitas, a pesquisadora buscou estar atenta aos aspectos que pudessem auxiliar no conhecimento do campo, na compreensão dos resultados do questionário (relativo as condições e organização do trabalho) e aos relatos dos sujeitos, tais como o espaço físico, as dinâmicas de trabalho, as interações, a infraestrutura disponível para os trabalhadores, impressões sobre o conforto ou desconforto em relação a esse lugar físico e simbólico, buscando caracterizar diferenças entre os serviços de GP de cada unidade. Para isso, foram registradas notas de campo que auxiliaram na análise interpretativa.

Durante as visitas, a apresentação da pesquisa e do questionário aconteceu com todos os/as trabalhadores/as juntos, em um tempo comum e não de forma individualizada. Isto permitiu que os participantes pudessem se concentrar no preenchimento do questionário e tivessem a pesquisadora disponível no caso de eventuais dúvidas, além de, desde já, propiciar uma mobilização dos sujeitos com trocas e reflexões sobre o trabalho entre eles/as. Como critério de inclusão/exclusão, para responder ao questionário, era necessário que os/as profissionais tivessem pelo menos seis meses de atuação na área de GP da Fiocruz.

Apesar da metodologia prezar por uma abordagem presencial (excetuando as regionais em que isso não foi possível), tendo em vista que isso permitia uma aproximação com os sujeitos e a constituição de uma relação de confiança e diálogo, o questionário foi online. Todas as questões do questionário disponíveis no Apêndice 3 foram inseridas em um Google Forms de forma que os sujeitos pudessem preencher eletronicamente. No tempo reservado pelo serviço para preenchimento do questionário a pesquisa enviava o link do documento por e-mail e os participantes respondiam na hora em seu próprio posto de trabalho. Apenas em BioManguinhos, por conta da quantidade de pessoas, foi reservada uma sala de treinamento com computadores para que pudessem realizar o preenchimento. Como o formulário era online, alguns preferiram inclusive preencher pelo celular, como por exemplo, em Farmanguinhos em que por alguns minutos acabou a luz e os participantes continuaram o preenchimento pelo celular.

Conforme já pontuado, apesar da utilização de um questionário como instrumento de pesquisa, não se propôs, neste estudo, trabalhar com amostra probabilística e validação estatística. Uma das premissas da construção desse instrumento foi justamente sua abordagem

compreensiva (Brito J; Gomes; Oliveira, 2013), por isso, os dados quantitativos gerados pelo questionário, que aqui são não generalizáveis, foram utilizados para a compreensão da relação saúde-trabalho para os protagonistas da atividade, em associação com outro método que permitiu o diálogo e construção de conhecimento sobre seus resultados.

Desse modo, os resultados desse questionário foram apresentados na perspectiva de diálogo e desenvolvimento de recursos para a ação dos trabalhadores em três encontros de devolutiva, um presencial no Campus Manguinhos em março/23, um remoto voltado para as regionais em maio/23 e outro virtual realizado para o Fórum de Gestão de Pessoas da Fiocruz. Este fórum é um espaço de discussão, orientação e deliberação sobre as temáticas de GP na instituição, geralmente ocorre apenas com a representação das chefias de serviço de cada unidade, mas em momentos oportunos é realizado de forma aberta para todos da rede, o que foi o caso da devolutiva dos resultados do QSATS. Estes resultados foram discutidos com os/as trabalhadores/as no passo seguinte da metodologia.

Cabe destacar que serão apresentados no capítulo de resultados apenas os principais achados, tendo em vista que o questionário possuía cem questões, onde apresentar as respostas e análises para todas poderia ser enfadonho para o leitor.

**(iv) Encontros sobre o Trabalho**

Além dos aspectos de uma aproximação inicial com o campo proporcionada pela realização do QSATS, é preciso pensar que toda a complexidade encontrada no trabalho é também identificada na linguagem em relação com o trabalho. Nouroudine (2002) trata a linguagem como um dispositivo potente para revelar essa complexidade. O autor trata dos níveis de linguagem até o mínimo dialógico, que são os diálogos reflexivos e silenciosos que acontecem na realização da atividade.

Então, pode-se concluir, com o autor, que os métodos de observação do trabalho podem acessar à linguagem já exteriorizada, que se dá para o coletivo e para si. Mas somente com a colaboração dos protagonistas do trabalho, com as entrevistas e com os métodos de autoconfrontação, é possível acessar os níveis mais profundos da linguagem.

Na perspectiva ergológica é fundamental valorizar a linguagem sobre o trabalho emitida pelos operadores e provocar o reconhecimento dos conhecimentos que ela comporta. Bem como é preciso cuidar para a linguagem científica e conceitual não ser inadequada e simplificadora em relação às experiências vividas por outros. É preciso construir um processo dialógico e dialético entre pesquisadores e trabalhadores para co-elaborarem uma linguagem sobre o trabalho (Nouroudine, 2002).

É preciso compreender que “[...] não se pode perceber e estudar o sujeito enquanto tal como se fosse uma coisa visto que ele não pode permanecer sujeito se não tem voz; por conseguinte, seu conhecimento somente pode ser dialógico” (Todorov, 1981, p. 34 apud Nouroudine, 2002, p. 29). Quer dizer, uma das bases da pesquisa é permitir que o sujeito de pesquisa tenha voz, que sua experiência seja valorizada, que seus conhecimentos possam ser expressos.

Assim, neste tipo de estudo é preciso utilizar métodos que permitam uma produção coletiva e que coloquem em prática o que a Ergologia chama de Dispositivo Dinâmico de Três Polos (DD3P). Tal dispositivo busca transformar positivamente o trabalho, ressaltando a interlocução entre os dois polos: de saberes relativos ao trabalho humano – os saberes formais, gerados por diversas disciplinas e campos de conhecimento –, e os saberes advindos da experiência prática dos trabalhadores, o que exige um terceiro polo, o da postura ético-epistêmica, que promove o diálogo, a partir da simetria dos saberes, fazendo-os circular para emergir um saber compartilhado (Durrive, 2021).

Nesse sentido, para alcançar o objetivo do estudo, foram realizados EST. Os EST são um espaço de circulação dialógica com foco na atividade de trabalho que envolve de forma comum seus participantes. Esse espaço deve contemplar o debate sobre as normas antecedentes do trabalho (prescrições, regulamentações, condições de realização) e o que se caracteriza por renormatizações (mobilizações individuais e coletivas necessárias para a realização da atividade) (Durrive, 2021).

Os temas geradores do debate dos encontros foram oriundos do questionário a partir da apresentação de alguns de seus resultados, buscando, dessa forma, uma confrontação com o conjunto dos/as trabalhadores/as. Cada encontro contou com as seguintes questões norteadoras, tanto nos encontros presenciais, com as unidades do Rio de Janeiro, quanto nos encontros virtuais realizados com as regionais:

- 1º EST: Quais são as dramáticas (problemáticas, dificuldades) vivenciadas pelos profissionais de GP da Fiocruz?

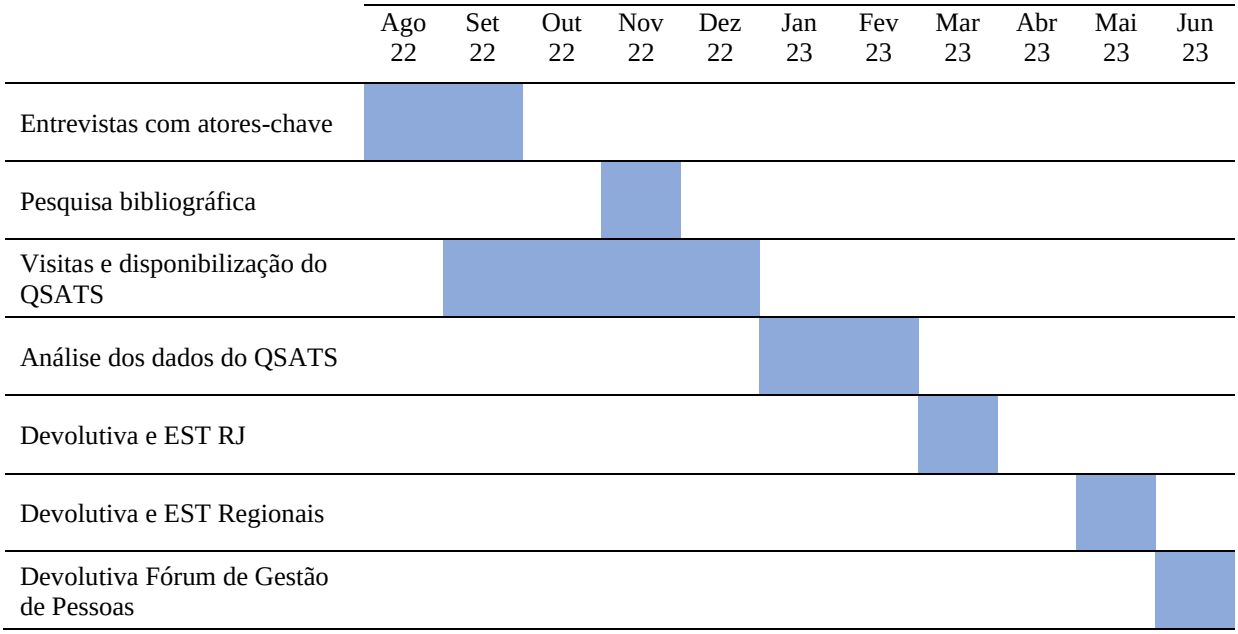
- 2º EST: Quais estratégias utilizadas para lidar com os constrangimentos e variabilidades da atividade em GP na Fiocruz?

- 3º EST: Quais outros possíveis? Como esses recursos foram construídos, como podem ser desenvolvidos? Quais possibilidades para potencializar o coletivo de trabalhadores de GP na Fiocruz?

A composição dos EST buscou reunir profissionais de GP de diferentes unidades da instituição e sua composição consta na Figura 9 ao final deste tópico. Os participantes foram convidados para esta fase ainda no momento de visitação às unidades e manifestaram interesse ou não em participar através de uma pergunta ao final do questionário online. No momento de iniciar esta fase da pesquisa, todas as pessoas que manifestaram interesse no questionário foram convidadas a participar por e-mail contendo as datas e horários dos encontros. Foram realizados três encontros presenciais com profissionais das unidades situadas na cidade do Rio de Janeiro no mês de março/23, identificados no texto como 1º, 2º e 3º EST/RJ, e três encontros virtuais com profissionais das unidades regionais em maio/23, identificados no texto como 1º, 2º e 3º EST/Regionais (Quadro 3).

Para os EST não foi exigido tempo mínimo de experiência, pois sendo um dispositivo formativo, era interessante a participação de todos/as. Foi solicitada aos participantes a gravação de áudio e vídeo dos encontros para transcrição e análise do material.

**Quadro 3 –** Cronograma de execução da pesquisa




Fonte: Elaboração própria

## 4.2 SUJEITOS DE PESQUISA

Foram sujeitos de pesquisa os/as trabalhadores/as que atuam no Sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz, o que inclui os órgãos locais de Gestão de Pessoas de 21 diferentes unidades organizacionais da Fiocruz, bem como o órgão central de gestão do trabalho da instituição, a COGEPE, totalizando 22 diferentes locais de pesquisa. São eles:

**a) Unidades dos Campi no Rio de Janeiro:**

1. Coordenação de Gestão de Pessoas
2. Serviço de Gestão do Trabalho (SEGET) do Instituto Oswaldo Cruz;
3. Serviço de Gestão do Trabalho (SGT) do Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas;
4. Serviço de Recursos Humanos (SEREH) do Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente;
5. Serviço de Gestão do Trabalho da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca;
6. Serviço de Gestão de Pessoas da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio;
7. Serviço de Gestão de Pessoas da Casa Oswaldo Cruz;
8. Serviço de Gestão do Trabalho do Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica;
9. Serviço de Gestão do Trabalho do Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos;
10. Departamento de Recursos Humanos (DEREH) do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos;
11. Vice-Diretoria de Gestão do Trabalho (VDGT) do Instituto de Tecnologia em Fármacos;
12. Serviço de Gestão do Trabalho do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde;
13. Serviço de Gestão do Trabalho da Coordenação Geral de Administração;
14. Serviço de Gestão de Pessoas da Coordenação Geral de Infraestrutura dos Campi;
15. Serviço de Gestão do Trabalho da Presidência

**b) Unidades Regionais:**

1. Serviço de Gestão do Trabalho (SEGEST) da Gerência Regional de Brasília;
2. Serviço de Gestão do Trabalho do Instituto Aggeu Magalhães (Fiocruz Pernambuco);
3. Serviço de Gestão do Trabalho do Instituto Gonçalo Moniz (Fiocruz Bahia);

4. Serviço de Gestão de Pessoas do Instituto Renne Rachou (Fiocruz Minas);
5. Serviço de Gestão do Trabalho do Instituto Leônidas & Maria Deane (Fiocruz Amazônia);
6. Serviço de Gestão de Pessoas do Instituto Carlos Chagas (Fiocruz Paraná)
7. Serviço de Gestão de Pessoas da Fiocruz Ceará.

Cabe destacar que a Coordenação de Planejamento Estratégico da Fiocruz, as vice-presidências, os demais órgãos seccionais, a assistência à presidência e demais escritórios regionais não possuem serviços locais de GP e contam com o apoio do SGT da Presidência ou da própria COGEPE. Bem como, dentro da estrutura da própria COGEPE, há estruturas que não foram incluídas nesta pesquisa, pois suas funções não se relacionam ao trabalho de GP propriamente dito.

São elas: a Creche Fiocruz, que está no organograma da COGEPE por se caracterizar como um benefício institucional para os servidores, mas sua função é então de educação infantil e não de gestão do trabalho; e, a Coordenação de Saúde do Trabalhador, que realiza a atividade de cuidado em saúde para os diversos trabalhadores e estudantes do campus. A CST é formada então por médicos, enfermeiros, técnicos, psicólogos, assistentes sociais etc. que realizam diretamente funções no campo da saúde. E, também, as áreas de Planejamento, Comunicação, Qualidade e Arquivo da COGEPE, que são áreas que realizam um serviço mais voltada para dentro do órgão central, da sua organização e planejamento e não voltado para o atendimento ao SGP.

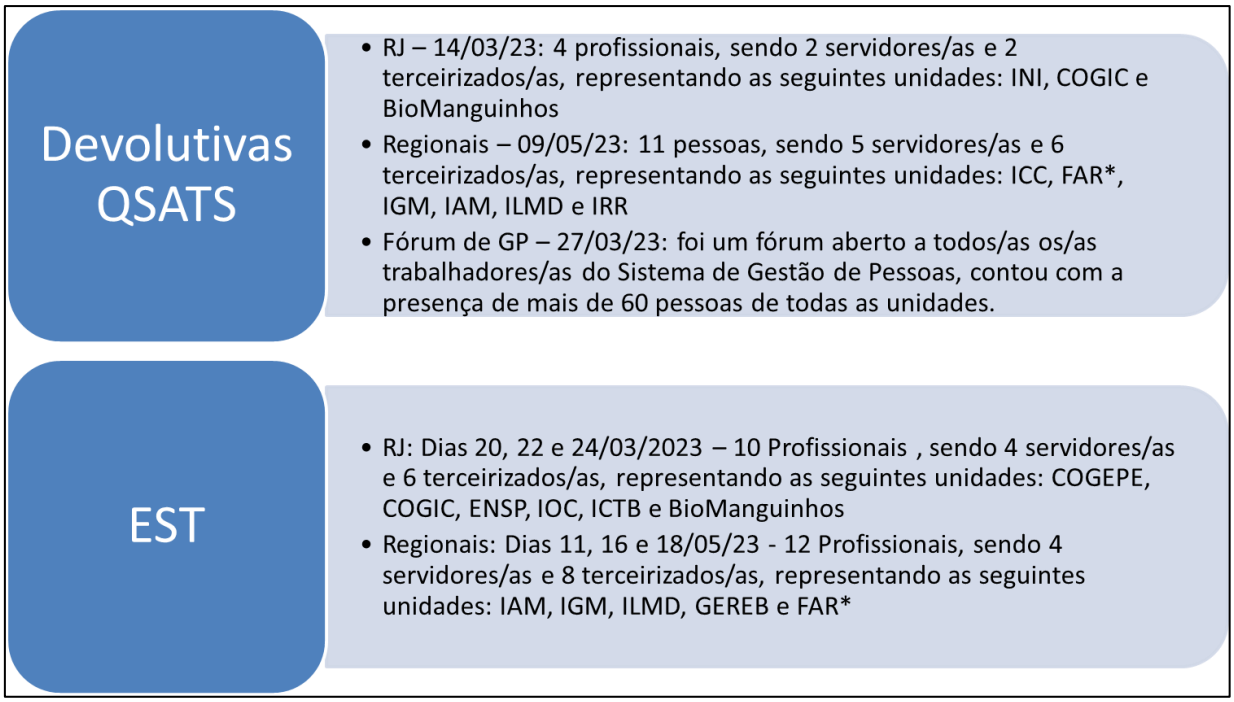
O estudo buscou abarcar a diversidade de perfil do SGP da Fiocruz em termos de vínculo, cargo, escolaridade, formação e local de atuação. Por isso, os/as profissionais de todos os vínculos foram convidados a participar, incluindo servidores, terceirizados, bolsistas e estagiários. Importante salientar que apesar dos diferentes vínculos, no geral, as tarefas e funções de cada trabalhador não se diferenciam a partir deste critério, podendo, por exemplo, ter nas unidades servidores e terceirizados que desempenham o mesmo tipo de tarefa. Foram critérios de inclusão/exclusão profissionais que estivessem afastados, de licença ou de férias durante a aplicação do questionário e dos EST.

Dessa forma, 198 participantes do SGP acessaram o formulário do QSATS (detalhado no próximo subcapítulo), e destes, 194 (98%) concordaram em participar, aceitando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os dados apresentados nos capítulos de resultados se referem, então, aos 194 participantes, o que, a partir da estimativa realizada na visita às unidades, representa em torno de 75% da população do público-alvo. No entanto,

como a maioria das perguntas não era obrigatória para cada item, é possível ter um número de respondentes menor, o que estará sempre indicado. Os sujeitos que responderam ao QSATS são identificados, no decorrer do texto, com a numeração da linha em que estão na planilha onde constam as respostas ao questionário, seguida da sua unidade. Assim, “R4, ENSP” foi a quarta pessoa a responder ao questionário e trabalha na ENSP.

A apresentação dos resultados do QSATS nos encontros de devolutiva se deu para mais de 60 profissionais de todas as unidades participantes do estudo. Já nos Encontros sobre o Trabalho, houve a participação de 22 profissionais de 8 unidades do Rio de Janeiro (BioManguinhos, COC, COGEPE, COGIC (Coordenação-geral de Infraestrutura dos Campi), ENSP, IOC, ICTB e Farmanguinhos) e de 4 Regionais (GEREB, IAM, IGM e ILMD).

**Figura 9 –** Composição dos participantes nas devolutivas do QSATS e nos EST




Fonte: Elaboração própria

Cabe destacar que o EST para as unidades do Rio de Janeiro aconteceu no Campus Manguinhos e, devido à distância, a pessoa de Farmanguinhos que desejou participar dessa etapa de pesquisa solicitou sua participação de forma online nos EST destinados às regionais.

Apresenta-se a seguir uma breve descrição das pessoas que participaram dos momentos de diálogo da pesquisa (Quadro 4) para situar melhor o leitor quando forem expostas as falas no decorrer do texto. As falas estão identificadas com nomes fictícios que remetem a plantas e flores para resguardar seu anonimato. Lembrando que algumas pessoas

não participaram de todos os momentos da pesquisa, quais sejam: preenchimento do QSATS, devolutiva do QSATS e Encontros sobre o Trabalho e, por isso, está descrito quais etapas da pesquisa cada um participou (Quadro 5).

**Quadro 4 –** Identificação dos participantes da pesquisa

| **Identificação (Nomes fictícios)** | **Gênero** | **Vínculo** | **Área de atuação predominante*** | **RJ ou Regional** | **Participação** |
|---|---|---|---|---|---|
| Angélica | F | Servidor | Desenvolvimento | RJ | QSATS – EST |
| Bromélia | F | Servidor | Gestão do serviço | RJ | QSATS - Devolutiva – EST |
| Camélia | F | Terceirizado | Desenvolvimento | RJ | QSATS - EST |
| Dália | F | Terceirizado | Desenvolvimento | RJ | QSATS - EST |
| Érica | F | Servidor | Administração | RJ | QSATS – EST |
| Flora | F | Terceirizado | Administração | RJ | QSATS - EST |
| Gérbera | F | Terceirizado | Saúde do Trabalhador | RJ | QSATS – EST |
| Hortênsia | F | Terceirizado | Desenvolvimento | RJ | QSATS - Devolutiva – EST |
| Íris | F | Servidor | Gestão do serviço | RJ | QSATS – EST |
| Jasmim | F | Terceirizado | Desenvolvimento | RJ | QSATS – EST |
| Lavanda | F | Terceirizado | Desenvolvimento | RJ | QSATS - Devolutiva – EST |
| Margarida | F | Servidor | Saúde do Trabalhador | RJ | Devolutiva |
| Melissa | F | Terceirizado | Administração | Regional | QSATS – EST |
| Ninféia | F | Servidor | Administração | Regional | QSATS - Devolutiva – EST |
| Orquídea | F | Terceirizado | Desenvolvimento | Regional | QSATS - Devolutiva – EST |
| Petúnia | F | Terceirizado | Administração | Regional | QSATS – EST |
| Quaresma | F | Terceirizado | Administração | Regional | Devolutiva – EST |
| Rosa | F | Servidor | Administração | Regional | QSATS – EST |
| Sálvia | F | Servidor | Gestão do serviço | Regional | QSATS - Devolutiva – EST |
| Tulipa | F | Servidor | Gestão do serviço | Regional | QSATS - Devolutiva – EST |
| Urtiga | F | Terceirizado | Administração | Regional | QSATS – EST |
| Violeta | F | Terceirizado | Saúde do Trabalhador | Regional | EST |
| Verbena | F | Terceirizado | Administração | RJ | QSATS – Devolutiva |
| Verônica | F | Servidor | Administração | RJ | QSATS – Devolutiva |
| Antúrio | M | Terceirizado | Saúde do Trabalhador | Regional | QSATS – EST |
| Baobá | M | Servidor | Gestão do serviço | Regional | QSATS - Devolutiva |
| Cravo | M | Servidor | Administração | Regional | QSATS - Devolutiva |

*Algumas pessoas atuam em mais de uma subárea, especialmente nas unidades regionais. Nesses casos está sendo pontuado a subárea onde se concentra a maior parte de suas tarefas.

Fonte: Elaboração própria

Nem todos os participantes puderam participar dos três encontros. Esse problema aconteceu principalmente com os encontros virtuais para as regionais, mesmo havendo a tentativa de pactuar dias e horários que fossem melhores para todos os que haviam se

manifestado interessados em participar. Dessa forma, a seguir (Quadro 5) está exposto a presença em cada um dos encontros.

**Quadro 5 –** Participação nos Encontros sobre o Trabalho

| | **EST 1 – RJ** | **EST 2 – RJ** | **EST 3 – RJ** | **EST 1 - Regionais** | **EST 2 - Regionais** | **EST 3 – Regionais** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Bromélia | Bromélia | X | Melissa | X | X |
| 2 | Camélia | X | X | Ninféia | X | X |
| 3 | Dália | X | X | Orquídea | X | X |
| 4 | Érica | Érica | Érica | Petúnia | Petúnia | X |
| 5 | Flora | Flora | X | Quaresma | Quaresma | X |
| 6 | Gérbera | Gérbera | X | Rosa | X | X |
| 7 | Hortênsia | Hortênsia | Hortênsia | X | Sálvia | X |
| 8 | Angélica | X | Angélica | X | Lavanda | X |
| 9 | X | Jasmim | Jasmim | X | Tulipa | X |
| 10 | X | Íris | X | X | X | Urtiga |
| 11 | - | - | - | X | X | Antúrio |
| 12 | - | - | - | X | X | Violeta |

Fonte: Elaboração própria

## 4.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DO MATERIAL

Em relação ao QSATS, tabulou-se os dados a partir dos seis tópicos, que estão divididos para que fossem apresentados na devolutiva e os resultados serão apresentados e analisados no capítulo seguinte. Quanto às entrevistas e aos EST, todo o material foi transcrito para proceder com a análise temática, segundo as orientações de Braun e Clarke (2006).

A análise temática é um importante método, acessível e flexível, para análises qualitativas que pode ser usado em diferentes abordagens teóricas e epistemológicas que permite identificar, analisar e relatar padrões repetidos de significados (temas) a partir do corpus da pesquisa, permitindo sua organização, descrição e interpretação (Braun; Clarke, 2006). Segundo as autoras, um tema captura algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa e representa algum nível de resposta ou significado padronizado, podendo ser analisado tanto em termos de prevalência quanto de importância em relação às questões gerais da pesquisa.

Neste caso, os temas foram identificados a partir do arcabouço teórico das Clínicas do Trabalho e, em especial, da Ergologia. Os temas estão relacionados aos objetivos geral e específicos e às questões que foram colocadas para os sujeitos no questionário, nas entrevistas e nos encontros e as suas interrelações.

Seguindo as diretrizes de Braun e Clarke (2006), para realizar a análise temática foram seguidos os seguintes passos:

1º. Familiarização com os dados: essa fase já começa no decorrer do campo empírico, considerando que o pesquisador já vai percebendo e procurando padrões de significado. A etapa de transcrição também compõe essa fase. Neste caso, algumas entrevistas e encontros foram totalmente transcritos pela pesquisadora, outros foram transcritos com auxílio de software fornecido pelo programa de pós-graduação, mas como este oferece pouca precisão, foi preciso um grande trabalho de revisão destas transcrições. Após finalizar todas as transcrições e revisões, todo o conjunto de dados passou por leitura e releitura ativa, com o registro de algumas notas iniciais.

2º. Geração dos códigos iniciais: registro de codificações que carregam um conteúdo semântico pertinente ao objeto de estudo de forma sistemática em todo o conjunto de dados. É uma fase para organizar os dados em grupos de significados. Esses códigos diferem dos temas que são mais amplos e podem agrupar de forma coerente diversos códigos. Essa codificação foi feita de forma manual, isto é, sem recurso de *softwares* de análise qualitativa.

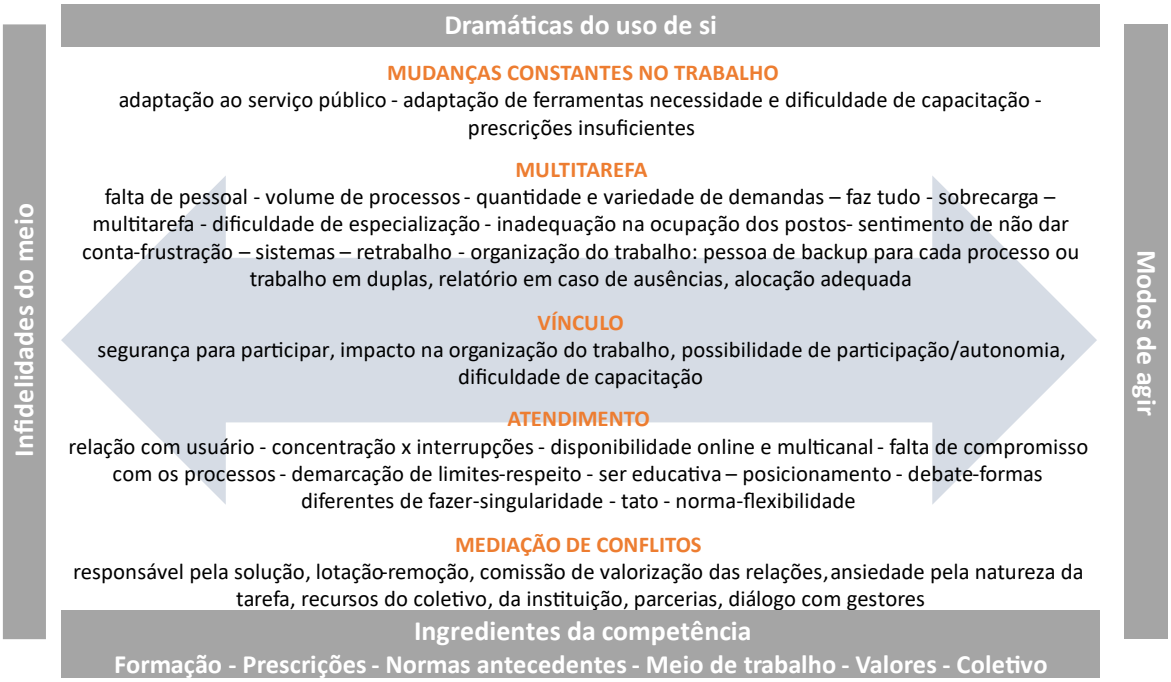
3º. Busca por temas: agrupamento destes códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial. Trata-se de uma análise e combinação destes códigos com os temas mais abrangentes.

4º. Revisão dos temas: checagem entre os temas potenciais em relação aos extratos codificados e ao conjunto dos dados, com a criação de um "mapa" temático da análise. Neste momento alguns temas são descartados ou fundidos com outros ou divididos em temas separados. Ao final tem-se uma ideia geral dos temas, como se encaixam e a história que pretendem contar.

5º. Definir e nomear os temas: análise para refinar as especificidades de cada tema em diálogo com a história geral da análise, revisando as definições e nomes específicos para cada tema e a própria análise a partir deles, o que gerou as categorias analíticas apontadas na Figura 10.

6º. Produção do relatório: escrita propriamente do texto de tese com exemplos de extratos que dão vida aos argumentos e análise dos mesmos, mostrando seu mérito e validade, relacionando-os com as questões de pesquisa e a literatura.

**Figura 10 –** Categorias a partir da análise temática




Fonte: Elaboração própria

As autoras destacam, ainda, que este não é um processo linear e que faz parte várias idas e vindas entre estas fases, em um contínuo processo de análise, constituição de temas, subtemas e revisões das nomenclaturas escolhidas. Para auxiliar o leitor, a seguir tem-se o Quadro 6 com a síntese da construção da pesquisa:

**Quadro 6 –** Resumo do projeto de pesquisa

| **Questões de Pesquisa** | **Objetivo geral** | **Objetivos específicos** | **Referencial Teórico** | **Procedimento metodológico** |
|---|---|---|---|---|
| Como se dá a relação trabalho-saúde dos/as profissionais do Sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz? | Analisar a relação trabalho-saúde dos/as profissionais do Sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz na perspectiva de ampliar seus modos de agir face ao real da atividade. | Identificar o perfil sociodemográfico dos trabalhadores/as do Sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz; | Sociologia do Trabalho | Levantamento documental |
| | | | | Entrevista com atores-chave |
| | | | | Questionário |
| | | Conhecer as condições de trabalho e saúde desses/as trabalhadores/as; | Conceito de Saúde e Clínicas do Trabalho | Questionário |
| Como favorecer a ampliação dos modos de agir | | Analisar o trabalho prescrito e o real, evidenciando suas defasagens, renormatizações | O ponto de vista da atividade | Encontros sobre o Trabalho |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| desses/as profissionais face ao real da atividade? | | e debate de normas presentes na atividade; | | |
| | | Identificar as competências requeridas e quais possibilidades para seu desenvolvimento. | Ingredientes da competência | |

Fonte: Elaboração própria

Cabe destacar que o estudo obedeceu aos regramentos estabelecidos para pesquisas que envolvem seres humanos, de acordo com a resoluções nº 466, de 12 de dezembro de 2012, e nº 510, de 7 de abril de 2016, e foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca da Fundação Oswaldo Cruz (CEP/ENSP/FIOCRUZ), obtendo a aprovação em 12 de julho de 2022 sob o nº de Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE): 58459022.1.0000.5240. Para a realização das entrevistas com os atores-chave, a aplicação do questionário e a realização dos Encontros sobre o Trabalho foram apresentados aos participantes o TCLE, disponível nos Apêndices 2, 4, 5 e 6 com a finalidade de explicitar os objetivos, etapas e riscos da participação no estudo. Após os esclarecimentos, todos os participantes que aceitaram participar da pesquisa confirmaram seu aceite ao TCLE.

# 5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo analisa-se os resultados obtidos com o QSATS 100-2020 e as reflexões geradas por sua conjunção com os Encontros sobre o Trabalho. Muitas questões emergiram com esse dispositivo, mas não é possível abordar todos os aspectos, até mesmo para preservar uma coerência lógica na escrita, de modo que sempre é necessário fazer escolhas.

Primeiramente, serão apresentadas algumas das normas antecedentes presentes no campo de estudo, um subcapítulo que remonta à história da construção e do desenvolvimento do SGP na Fiocruz. Depois, são analisados alguns resultados do QSATS, buscando fornecer um retrato para que os leitores possam conhecer quem são os profissionais sujeitos de pesquisa e como são seus respectivos trabalhos. Essa parte é importante, inclusive, porque não havia esse tipo de informação estruturada sobre a área, de modo que os próprios profissionais do Sistema desconheciam essas informações e muitos manifestaram que não tinham noção de que sua realidade era também a dos colegas, pois sua visão era muito de dentro da sua própria unidade.

Nesta parte também será abordado um tema específico que influenciou todo o decorrer do trabalho analisado nessa pesquisa e que passou por fases bem diferentes nesse tempo, que é a pandemia de Covid-19 e o trabalho remoto. Intentou-se, também, mostrar como esta modalidade transformou o trabalho de Gestão de Pessoas durante a pandemia, como os trabalhadores foram afetados por isso, como se adaptaram e criaram suas estratégias para lidar com essa situação e como ainda há repercussões, com discussões e adaptações constantes ao trabalho. Assim, os resultados do QSATS permitem um olhar macro e global do campo. Alguns dados do instrumento não estão nessa seção, pois considerou-se mais pertinente estarem apresentados nos subcapítulos seguintes, bem como quando se entendeu necessário certos dados do QSATS foram complementados com a análise de trechos dos EST.

Os dados do QSATS são estáticos, são um retrato para dar um panorama global, mas a análise da atividade se dá ao nível local, nas situações cotidianas em que o *corpo-si* a arbitra. Nesse sentido, no terceiro subcapítulo dos resultados, mostra-se o movimento de enfrentamento que os/as trabalhadores/as da área realizam quando se deparam com as variabilidades e infidelidades do real, as “dramáticas do uso de si” que esse enfrentamento produz entre “debates de normas e valores” e os caminhos que eles encontram para exercer seu “poder de agir”. Como são muitas as dramáticas vivenciadas, optou-se por escolher cinco situações que geram esse movimento para que então fosse possível analisar mais de perto cada uma delas.

Por fim, nesse movimento, estão sempre em ação os ingredientes necessários para um agir em competência, e, no último subcapítulo, são esses elementos que passam por análise a partir da vivência dos sujeitos de pesquisa.

## 5.1 NORMAS ANTECEDENTES: CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS NA FIOCRUZ

Considerando que a atividade de trabalho é matriz histórica e que as normas antecedentes vivem antes da situação de trabalho que tornaram possível (Durrive; Schwartz, 2008), faz-se importante identificar os movimentos que construíram o campo da Gestão de Pessoas na Fiocruz e como estes o desenvolveram, moldando as características que apresentam e influenciando as políticas, processos e práticas que acontecem na atualidade.

As normas antecedentes cristalizam as aquisições de inteligência, da experiência coletiva e dos poderes estabelecidos (Alvarez; Telles, 2004). Isto é, uma situação de trabalho como se dá no presente não está livre de suas raízes e um indivíduo que entra hoje na área pode não perceber, mas se depara com anos de história e de desenvolvimento daquela atividade e do gênero profissional constituído (Clot, 2010a).

Dessa forma, nesse subcapítulo apresenta-se alguns aspectos de caracterização da instituição campo de estudo, a Fiocruz, e a sua estrutura de governança e, também, aspectos históricos da construção do campo de Gestão de Pessoas nessa instituição, abordando as principais mudanças e as atuais políticas vigentes. Explorar essa memória foi possível através da análise documental e das entrevistas com atores-chave.

### 5.1.1 FIOCRUZ – situando o campo de estudo

A Fundação Oswaldo Cruz é vinculada ao Ministério da Saúde e é considerada a mais destacada instituição de ciência e tecnologia em saúde da América Latina, um patrimônio da sociedade brasileira. A cada dia fica mais evidenciada a importância da instituição para a saúde pública na sua história de mais de cem anos (completa 124 anos em 2024).

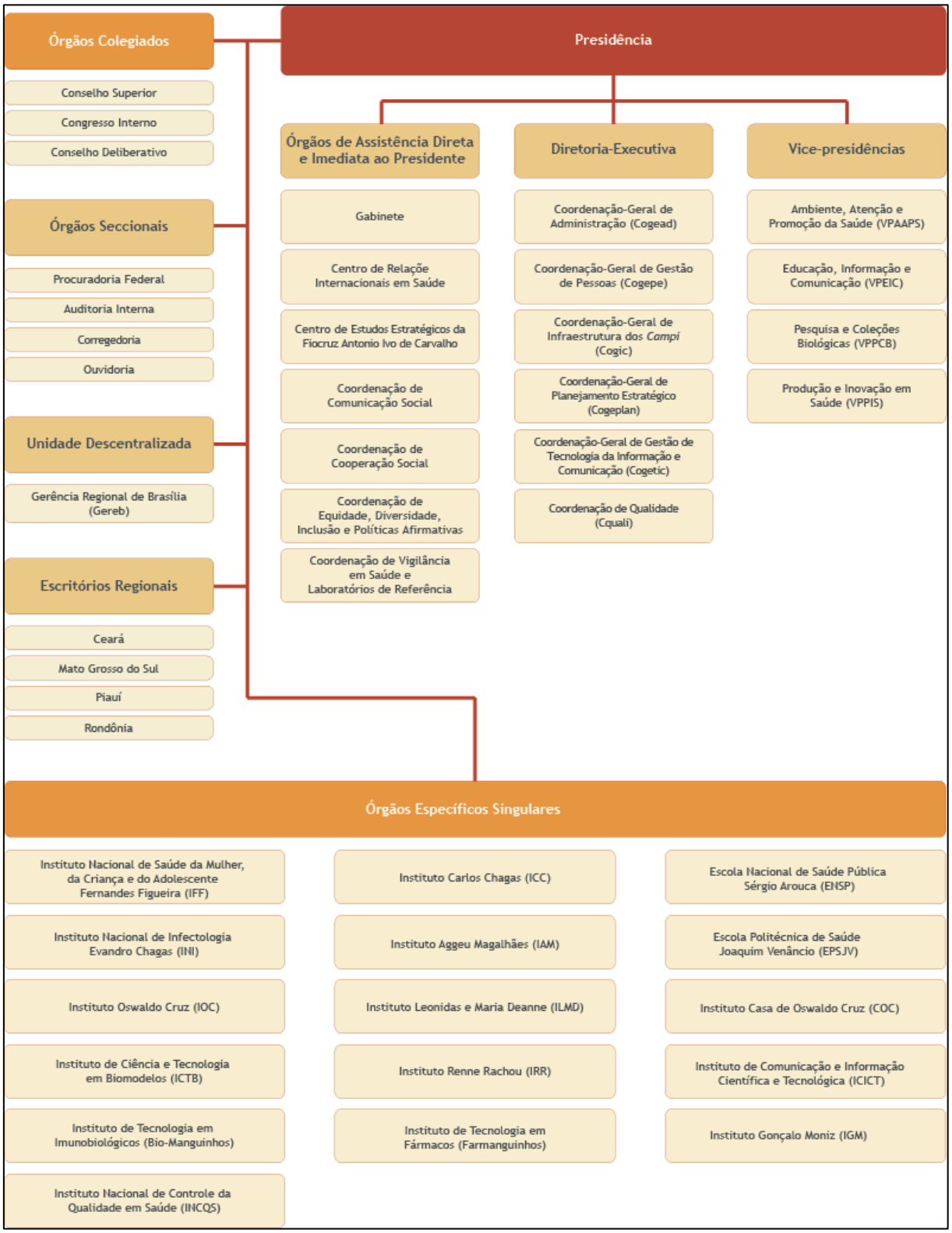
> As respostas dadas em situações críticas recentes, como foram os casos da emergência sanitária da epidemia de Zika e microcefalia, do surto de febre amarela, da situação da dengue e Chikungunya e a participação em políticas governamentais,

> como as parcerias para o desenvolvimento produtivo, o Programa Farmácia Popular, a Rede Cegonha e a política de acesso aberto são exemplos da relevância da instituição na resposta aos problemas sanitários e na implantação de estratégias para o desenvolvimento (Fiocruz, 2018).

No cenário mais recente, foi indiscutível a relevância da Fiocruz no enfrentamento da pandemia de Covid-19. Mas isso só é possível pela qualidade do seu corpo profissional, formado por mais de quatro mil servidores e mais de seis mil terceirizados, além de bolsistas, estagiários e trabalhadores com outros tipos de vínculo (COGEPE, 2022a).

Esses trabalhadores estão espalhados por 10 estados onde a Fiocruz tem instalações. A instituição também tem um escritório em Moçambique, na África. Ao todo, são 16 unidades técnico-científicas, voltadas para ensino, pesquisa, inovação, assistência, desenvolvimento tecnológico e extensão no âmbito da saúde. Há, ainda, uma unidade técnica de apoio voltada para produção de animais de laboratório e derivados de animais, uma gerência regional em Brasília, que representa a Fundação junto a órgãos dos poderes Executivo e Legislativo, instituições públicas e entidades privadas, que abriga a Escola de Governo em Saúde, e coordenações técnico-administrativas dedicadas à gestão administrativa, à Gestão de Pessoas, à gestão da infraestrutura, ao planejamento estratégico, à gestão de TI e à qualidade (Fiocruz, 2022a). É possível notar a dimensão dessa instituição observando seu organograma (Figura 11):

**Figura 11 –** Organograma da Fiocruz




Fonte: Site Institucional da Fiocruz

Esta instituição centenária construiu um modelo de governança que incentiva a gestão participativa e democrática, possuindo diversas instâncias colegiadas.

> Nessa estrutura de governança constam os colegiados institucionais: Congresso Interno, o Conselho Superior e a Ouvidoria, o Coletivo de Gestores, as Câmaras e Fóruns técnicos, os órgãos de autocontrole como Auditoria e Procuradoria. O sistema de governança democrática da Fundação é um exemplo de modelo de gestão pública, pois é efetivo em termos de resultados institucionais, eficaz na busca de soluções eficientes para as demandas de saúde da população e transparente na prestação de contas à sociedade brasileira (Fiocruz, 2022b).

Essas instâncias colegiadas garantem que a Fiocruz permaneça em constante debate interno e externo sobre os temas de relevância institucional, como o Congresso Interno, que define as diretrizes e os rumos para o futuro, e o Conselho Superior, que conta com representantes da sociedade civil e que realiza o controle social, com caráter consultivo.

A existência dessa estrutura de governança abre a possibilidade de os trabalhadores contarem com amplos espaços de discussão, que consistem em um repertório diferenciado para o desenvolvimento de seus recursos para ação. Há também uma diversidade de espaços institucionais que permitem o encontro dos trabalhadores de diversas unidades. Esses encontros potencializam diálogos, construção de soluções e redes de contatos e uma infinidade de atalhos que colaboram para a eficiência do trabalho.

No campus de Manguinhos (no Rio de Janeiro), que reúne a maior parte das atividades e dos trabalhadores da instituição, além dos espaços mais formais para o diálogo, como as câmaras técnicas e os espaços deliberativos, é possível citar alguns exemplos de estruturas que podem potencializar o coletivo, como a creche institucional, o transporte coletivo, os restaurantes e o complexo esportivo administrado pelo sindicato.

As demais unidades do Rio de Janeiro e as unidades regionais (de outros estados) não contam com tamanha estrutura, mas também têm buscado constituir seus espaços coletivos. Essas estruturas, de instâncias colegiadas e espaços institucionais, possibilitam o encontro e os diálogos, formais e informais, e fazem parte das condições da situação de trabalho (Alvarez; Telles, 2004). As diferentes disponibilidades de recursos trazem implicações para ação dos trabalhadores/as destes locais, mas também permitem emergir a construção e mobilização de outras estratégias e recursos.

### 5.1.2 O Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) da Fiocruz

É claro que em uma instituição desse porte a gestão do trabalho assume um papel fundamental, fazendo parte das macros diretrizes de sua agenda estratégica (Fiocruz, 2022b). Dessa forma, a Diretoria de Recursos Humanos (DIREH) foi criada em 1992 e essa

nomenclatura foi utilizada até janeiro de 2017, quando então passou a se chamar Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (COGEPE, 2022d).

Sua criação se deu em um contexto de entendimento da necessidade de especialização de diferentes funções de gestão que eram realizadas por um mesmo órgão, a Superintendência da Administração Geral (SAG), que existia desde 1976 (Lima C et al., 2003), para dar conta da crescente complexidade institucional, dividindo-a em funções de administração, de gestão de pessoal, de gestão da infraestrutura do campus e de planejamento, órgãos que passariam a ser as chamadas unidades técnico-administrativas. Uma das entrevistadas traz um pouco dessa história da constituição da área de gestão de pessoal:

> *AC2: [...] assim as pessoas que chegaram foram,* ***centralizaram e organizaram os departamentos da DIREH****, que era administração, capacitação e houve a criação do NUST. Então eram* ***as bases do que era a DIREH****. Agora, com muita dificuldade. Por que isso? Não tinha muito interesse de pessoas saírem de unidades e ir para lá. Não tinha o concurso público, como era pouquíssimo concurso público, um concurso e foi na gestão do Elói antes. Foi 93 vagas. O último concurso que tinha acontecido na Fiocruz era para 93 vagas*[5].

O cenário da Administração Pública ao final da década de 1990 e início dos anos 2000, onde grandes mudanças e discussões aconteciam em termos da política de redução do estado, de intensificação de pedidos de aposentadorias, de demissão incentivada, da concentração de processos de controle e da formulação de planos de carreira enxutos, gerava grandes pautas de discussão a nível institucional e a gestão de recursos humanos tomou grande evidência, chegando a alcançar o nível de Vice-Presidência de Ensino e Recursos Humanos (VPERH) em 2001, de modo a retratar seu papel estratégico.

A partir desse período buscou-se uma virada de chave na concepção da área, visando a "substituição do modelo de gestão de RH que privilegia uma visão burocrática, por uma abordagem crítica e propositiva" (Fiocruz, 2003, p. 11). Nota-se que a vivência institucional em um nível mais micro está totalmente permeável ao que se dá no ambiente macrossocial. Essa relação entre micro e macro (Schwartz; Duc; Durrive, 2021a) fica muito visível nas mudanças que vão ocorrendo na área de Gestão de Pessoas da Fiocruz, impactando cada um dos seus processos, bem como cada trabalhador/a e a própria instituição, que responde a esses estímulos se posicionando e reposicionando frente ao que se dá no ambiente, como quando se decide pela criação de uma vice-presidência para a área.

[5] Na presente tese os trechos das falas dos participantes da pesquisa estarão nessa formatação daqui em diante, e os grifos (quando houver) são feitos a fim de destacar elementos significativos para as análises em questão.

Na época, com a previsão de realização de concursos, a expectativa de um volume cada vez maior de trabalhadores e com o processo de modernização institucional, identificou-se também a necessidade de uma descentralização da gestão do trabalho, com a consequente revisão dos papéis do nível central, a DIREH, e daquelas vinculadas às diversas unidades da Fiocruz, a partir das propostas do Plano Quadrienal 2001-2005 e da seguinte elaboração de um Termo de Referência de Recursos Humanos pela Câmara Técnica de RH constituída na ocasião (Fiocruz, 2003). Nas entrevistas, as gestoras da época relataram sobre esse período:

> *AC2: **Tudo deles era aqui [na DIREH]**, até a pasta funcional, entendeu? Então, assim, aí foram [para os serviços locais] as pastas, depois os módulos, módulos de férias, módulos de... Lembrando que era no **início da informatização**, né? Então foi aos poucos. [...] Mas era lá a pasta física, a pasta física. A gente queria 3000 vagas, não ia ter lugar para guardar 3000 pastas, entendeu? Naquela época, então, a descentralização envolveu outros elementos e outras questões. Aí formar as pessoas para gerenciar as pastas aqui, que assim uma coisa foi o **desenvolvimento tecnológico na área de gestão muito grande**.*

> *AC1: Assim, a partir do Congresso interno, a gente criou a Câmara Técnica para dar apoio e a gente iniciou um **movimento de descentralização da gestão do trabalho para as unidades**, porque ficava tudo centralizado na diretoria. Então, teve esse movimento muito grande. Como é que se descentraliza, né? Montando um programa de qualificação que envolvia todos os trabalhadores da área de recursos humanos da instituição. Tinha unidade que era uma pessoa.*

Dessa forma, também entre 2001 e 2005, com o entendimento de que o desenvolvimento institucional era indissociável do crescimento profissional dos trabalhadores, houve um grande processo de qualificação dos quadros da instituição na perspectiva de educação permanente, inclusive dos profissionais de RH, não somente pela crescente necessidade de profissionalização da gestão, mas especialmente para poder formar essa rede de RH que estava se constituindo, como é possível compreender pelo que a entrevistada aponta abaixo:

> *AC1: [...] uma coisa das grandes questões também que foi **a possibilidade de formar os quadros da instituição que trabalhavam com RH** [...] Era uma concepção de que se estamos juntos numa vice-presidência, a instituição também está junto para ajudar a melhorar as práticas de trabalho da instituição e fizemos. A gente tinha o CADRU, Curso de Desenvolvimento de Recursos Humanos que já era oferecido na época pela ENSP para vários lugares do Brasil, e fizemos as adaptações para poder formar todo o pessoal de RH, de todos os órgãos nossos de RH das unidades e foi uma experiência também linda, muito rica, porque **as pessoas passam a refletir mesmo sobre o seu trabalho**.*

Constituindo o conjunto de normas antecedentes do campo empírico, esse processo de descentralização afeta até hoje a forma de coordenar o trabalho entre o órgão central de

Gestão de Pessoas e seus correlatos nas unidades. Apesar de haver um direcionamento legal vindo do governo e um direcionamento institucional vindo da COGEPE, devido ao processo de descentralização muito desigual entre as unidades, como se identifica abaixo, cada serviço local pode apresentar características muito diferentes.

> *AC2:* ***Esse processo não foi uniforme entre as unidades****, tinham unidades que já tinham. Eu lembro que o próprio IFF já tinha um serviço. E aí as pastas dos servidores já estavam lá, né? O IOC foi rápido, queria descentralizar. Em outras unidades teve mais reserva, porque não tinha gente. Até nos concursos públicos, algumas unidades priorizaram. Eu lembro que o Gonçalo Muniz, na Bahia, abriu vaga para a gestão do trabalho, analista em gestão do trabalho, que eles não tinham.*

Dessa forma, em termos de estrutura, este órgão local pode ser um setor, serviço, departamento ou até uma vice-direção, a depender do nível em que se encontra no organograma de cada unidade, prevalecendo a instância de Serviço. Este panorama já era apresentado no V Congresso Interno (Fiocruz, 2007) e ainda permanece. Além disso, essas subunidades responsáveis pela gestão do trabalho nas unidades têm diferentes formatações em termos de quantidade de trabalhadores, quantidade de usuários e natureza da atividade da unidade (pesquisa, ensino, produção, comunicação etc.). Estas diferentes configurações vão reverberar em distintas formas de organizar o trabalho internamente e em relação ao restante da estrutura organizacional da unidade.

Os serviços locais também são diferentes em termos das funções que abarcam em suas equipes. De forma mais comum, tentando representar a estrutura da COGEPE, possuem uma subárea voltada para a administração da vida funcional, outra para o desenvolvimento de pessoas e mais uma relacionada à qualidade de vida ou à saúde do trabalhador. Mas, algumas unidades menores ou com poucos profissionais, não possuem essa terceira área e podem não ter uma divisão clara entre áreas de administração e desenvolvimento de pessoal, bem como, em unidades maiores, é possível que o serviço abarque outras funções, como a comunicação interna.

Tratam-se de subunidades muito diferentes entre si, dessa forma, apesar de haver muitas similaridades devido à natureza da atividade que realizam, há também muitas peculiaridades entre elas, o que por vezes pode gerar um cenário de competição, inclusive com migrações internas não coordenadas, como apontado pelo Relatório do IX Congresso Interno (Fiocruz, 2021) e que pode ser observado, do mesmo modo, no diálogo a seguir que se deu no 3º EST/RJ, quando as participantes traziam as dificuldades para se constituir

espaços de desenvolvimento do coletivo e de retenção de "talentos", especialmente terceirizados, devido às diferenças entre as unidades:

> *Érica: Mas eu acho que tem a ver com a questão de que* ***não existe uma equidade, aqui na Fiocruz****, é uma instituição... mas muito, muito múltipla. Então, quantas vezes a gente percebe lá de falar assim "cara, a gente treina, a pessoa vem lá...* ***Pega a pessoa prontinha, pagando mais e a gente tem que começar tudo de novo****". [...] porque* ***são contratos distintos, são poderes de pagamento distintos*** *e aí não existe uma equidade. [...] Porque embora a gente seja, todos nós, a Fiocruz e a gente pensa no bem da Fiocruz,* ***a gente representa e sofre as consequências em cada um dos nossos RHs****, que tem que fazer novo processo seletivo, tem que ficar correndo atrás de gente para poder suprir as demandas.*
>
> *Érica: Acho que você não tem noção do que* ***Bio é o primo rico da Fiocruz****, dificilmente você perde um terceirizado pra mim. Você perde um servidor. Bio perde servidor para as outras unidades, mais terceirizado Bio não perde. (risos)*

Uma das principais dificuldades que ainda se apresentam para uma melhor integração e funcionamento eficiente desse sistema é a questão da comunicação e do alinhamento institucional, mesmo com todos os esforços ao longo dos anos. Lembrando que no início dos anos 2000, a informática nos órgãos públicos ainda era pouco desenvolvida e a comunicação ainda se dava muito em papel, bem como os processos eram todos de tramitação física, como relatado pelas entrevistadas a seguir:

> *AC2: [...]* ***não tinha muita comunicação****. A gente foi desenvolvendo página, fez um boletim que a gente distribuía na entrada para as pessoas saberem que estava mudando ainda. Os processos eram pouco informatizados. Eram muitos processos no papel ainda.* ***Não era muita coisa informatizada****, mas foi mudando muito de lá para cá.*
>
> *AC1: Ele [profissional da área de comunicação à época que atuava em Brasília] topou fazer uma atividade que fizesse a circulação do que se dava no congresso para a área de recursos humanos naquele período determinado e* ***soltava um boletim*** *para que todas as unidades tivessem a atualização. Eu achava isso uma coisa maravilhosa, sabe, e as pessoas recebiam nas suas áreas aquilo.*

Em 2006, o Relatório do V Congresso Interno já apontava para a necessidade de instâncias horizontais que pudessem integrar as unidades técnico-administrativas aos seus pares nas unidades de forma a garantir maior normatização e eficiência, pontuando a realização de fóruns como um "[...] mecanismo apropriado para discutir, definir, normalizar, capilarizar e harmonizar métodos e procedimentos técnico-administrativos e de gestão no âmbito institucional" (Fiocruz, 2007, p. 8).

Entre 2005 e 2008 houve um esforço para constituição de uma Rede RH para integrar a DIREH e os Serviços das Unidades, estimulando a articulação e a troca de experiências entre as mesmas a partir da realização de grupos de trabalho com encontros periódicos

voltados para a discussão e aprimoramento do processo de descentralização, comunicação, capacitação, saúde do trabalhador e regulação do trabalho (COGEPE, 2022d). A experiência da Rede RH avança para a constituição de um Fórum de RH a partir de 2009, sobre o qual a entrevistada faz memória abaixo:

> *AC3: E a **criação justamente do Fórum de Gestão de Pessoas, né, que não existia**, não existia assim, porque antes existiam projetos, quando você for ver nos alfarrábios, você vai ver uma documentação chamada Rede RH. **Existia uma tentativa na gestão anterior, de pensar uma rede de RH**, de pensar o RH das unidades junto com a DIREH [...] me incomodava muito essa coisa de **falta de comunicação entre a DIREH e a área de Recursos Humanos**. Foi daí que veio o Fórum. Eu falava: não dá, não dá**, eu tenho que ficar ligando para cada RH para passar esse cartório que vem todos os dias, e outra coisa, a gente tem que discutir o cartório** [...] Acho que no começo era muito comunicação, como comunicar, vamos comunicar, aí era muita coisa que saía, hoje também, mas naquela época estava saindo muita coisa. [...] E aí começamos a fazer esses fóruns que eram muito mais de comunicação. Aí eu falei não pra gente ficar lá bla bla bla não, não dá, **vamos fazer algumas coisas mais dinâmicas**, vamos fazer umas rodas, por exemplo, a parte de assédio moral não dá para simplesmente assédio moral é isso, isso, isso. Foi quando a gente começou a discutir [...] Aí começou a vir umas ideias, **vamos acompanhar os RHs, como que eles lidam com a questão de assédio**, que aí surgiu a ideia dos Diálogos de Saúde Mental, ah vamos começar a pensar a questão da insalubridade, como é na unidade, até hoje quando vai discutir insalubridade no fórum o pau quebra, e aí alguns fóruns, eu acho que foram até um pouco melhores no sentido de também pedir para as pessoas apresentarem seus trabalhos, eu lembro de um fórum que a gente abriu para as pessoas falarem**, eu acho até que a gente tinha que recuperar mais isso**.*

As prescrições comprometem significativamente o desenvolvimento das atividades e a saúde do trabalhador, motivo pelo qual se faz fundamental discutir sua pertinência (Brito J, 2009). Por isso, é importante o que a entrevistada diz sobre a necessidade de "discutir o cartório" de prescrições legais que vêm do governo e a importância da constituição de um fórum para ter um espaço onde esse debate tenha lugar.

No entanto, devido à quantidade dessas normativas, que saem regularmente afetando significativamente a organização do trabalho da área, o Fórum ainda hoje dedica grande parte do tempo a apresentar novas normativas e como estas alteram os funcionamentos nas áreas de forma sempre muito imediata, sobrando pouco tempo para um diálogo mais aberto e reflexivo sobre o trabalho em Gestão de Pessoas. Esse contexto também é encontrado em outras pesquisas (Lima J; Silva A, 2015; Almeida A; Lima M, 2017), mostrando que o trabalho em Gestão de Pessoas se concentra muito em "apagar incêndios", com dificuldade de estabelecer tempo para atividades coletivas e de reflexão.

Isto é, a organização do trabalho nesse campo faz com que os/as trabalhadores/as passem parte significativa do seu tempo na produção direta do serviço, sem conseguir

dedicar-se para os tempos de regulação e de investimentos intangíveis, aumentando a intensidade do trabalho, já que essa deficiência impacta na capacidade do/as trabalhadores/as e os fazem dispender mais esforço para realização do trabalho (Du Tertre, 2005).

Apesar dos avanços, a capilarização das diretrizes institucionais, a comunicação entre toda a rede e o alinhamento entre elas ainda se constitui como um grande desafio para a área, como pode se perceber no relato da entrevistada a seguir:

> *AC3: **O fórum de RH precisa avançar**, tem que deixar de ser comunicação, **tem de ser um espaço de compartilhar**, de gestão. De gestão mesmo.*
>
> Pesquisadora: porque também essa parte cartorial, como você chama, é tão grande, essa parte de você ter que notificar, comunicar, explicar as coisas para os RHs toma tanto tempo que às vezes o fórum é tomado por isso.
>
> *AC3: É só isso.*
>
> Pesquisadora: Não dá tempo para as outras coisas.
>
> *AC3: Mas isso aí tem que mudar. Eu fico sempre vigilante, assim, às vezes a gente abre. Na pandemia mesmo teve um momento que a gente abriu para as pessoas contarem suas experiências, como estavam enfrentando, foi legal esse fórum, aí começa "ah eu quero isso também, como é que faz? Me ajuda".*

Cabe destacar que as últimas três décadas foram intensas para a área de gestão de pessoal que passou por grandes transformações, da informatização à transformação digital, a constituição de um plano próprio de carreira e suas mudanças, a realização de grandes concursos e a consequente necessidade de avançar em acolhimento, ambientação e formação dos novos quadros. Além disso, foi um período com alterações significativas e constantes nas legislações da área, grandes demandas judiciais-trabalhistas e os passivos, que continuavam demandando grande trabalho de adequação de processos internos e implementação de avaliação de desempenho institucional e individual. Tudo isso considerando os impasses e dificuldades para ajustar o modelo do governo aos princípios institucionais ao longo dos anos, entre outros. Foram separados alguns trechos que mostram essa grande efervescência e o volume de trabalho nesse período.

> *AC2: Nós tínhamos um leque muito grande**, uma heterogeneidade muito grande, as formas de vínculo na Fiocruz, isso era uma questão**. E mesmo entre os trabalhadores concursados, entre os servidores, também **tinham uma flexibilização, digamos assim, dos ganhos trabalhistas** por conta de questões judiciais. [...] Eram **muitas demandas trabalhistas**. E essa questão tomou uma dimensão importante naquele momento da eleição. [...] Então, **a questão do trabalho ela assume um espaço na vice-presidência**. [...] Então a gente teve recursos destinados para fazer uma política de gestão do trabalho. Então isso muda, muda a lógica. Tanto que a gente pode fazer vários… um plano de formação.*

> *Eu lembro que teve um ano, acho que em 2003, que a gente chegou a ter 500 mil reais na diretoria para fazer um* ***plano de qualificação profissional*** *que envolveu ações desde o nível elementar. [...] Então,* ***quando a questão do trabalho ela assume uma prioridade, uma certa, um lugar estratégico, foi pensado várias coisas, políticas de qualificação. Foi feito todo um empenho para sanar essas demandas trabalhistas e judiciais. Deu um trabalho hercúleo****, uma negociação que durou quase quatro anos e aí no final, já no governo Lula, porque a nossa gestão pegou dois governos, dois anos do governo Fernando Henrique e dois anos do governo Lula. Então houve um segundo governo Lula e essas pautas trabalhistas que essas foram se fechando. Então as pessoas aqui na Fiocruz receberam o Bressinho. [...] a pauta de trabalho ela andou muito em termos de qualidade.*
>
> *AC3: [...]* ***eram trabalhos pesados, desde o planejamento estratégico*** *até estrutura, na época, discussão da estrutura inteira [...] em 2006, a Fiocruz estava implantando o plano de cargos e salários, o seu* ***plano próprio de cargos e salários****, de carreira. [...] Aí teve um* ***concurso*** *com mil vagas e depois mais quinhentos excedentes que entraram. O meu concurso, que já foi um concurso que já teve uma* ***integração****, umas tentativas de receber melhor os servidores [...]****De 2009 até 2018, o grande desafio foi mudar o modelo de avaliação de desempenho****, eu acho que ele ainda é insuficiente, mas eu acho que ele é ainda melhor do que o modelo que existia. O modelo que existia era patrimonialista, porque era assim uma comissão que ouvia as avaliações das pessoas e ela que dava nota. Uma loucura, entendeu. Então não tinha uma responsabilização da chefia, outra coisa que fui responsável foi pelo* ***Programa de Desenvolvimento Gerencial****, pela formação de novos gerentes [...] Fora* ***mudar o concurso público****, que a gente mudou o concurso público, as carreiras pontuavam da mesma maneira. Quem puxava a pontuação da carreira era pesquisador, então para ser analista, para eu entrar aqui eu tive que mostrar um monte de publicação, o que isso tem a ver com minha carreira de analista, entendeu? Então, pensar a carreira de acordo com suas especificidades, pensar as formações de acordo com as carreiras, pensar em uma formação comum que foi o que a gente fez no concurso de 2010, quando um grupo de analistas forte entrou, pensar que* ***as pessoas antes de entrar precisam saber o que é a Fiocruz, elas não podem simplesmente sentar e começar a trabalhar. Então a gente começou também a ter um cuidado com o acolhimento das pessoas*** *entrando na Fiocruz para conhecer. [...] A política de assédio moral, a cartilha de assédio moral, todo o conjunto de iniciativas relacionadas à questão do* ***enfrentamento à violência no trabalho****.*

Todas essas situações vivenciadas, os grandes desafios por quais essa área passou na instituição, representam um grande desenvolvimento da atividade, com a cristalização dessas experiências em um patrimônio coletivo disponível para os/as trabalhadores/as acessarem e atualizarem constantemente. São experiências acumuladas, maneiras de fazer e valores compartilhados ancorados na atividade concreta daqueles que fazem o ofício, que constituem a memória social transpessoal, o gênero profissional estudado (Clot, 2010a)

Passando para o momento presente, atualmente a COGEPE é uma unidade técnico-administrativa ligada à Diretoria Executiva da Presidência da Fiocruz, e tendo como lema "Trabalhando para o que há de mais importante na Fiocruz" possui atualmente a missão de formular, implementar e coordenar políticas, estratégias e instrumentos de Gestão de Pessoas que contribuam para a realização da missão da Fiocruz e para a melhoria da ambiência no

trabalho, com foco nos trabalhadores e usuários e na qualidade dos seus processos e serviços (COGEPE, 2022b).

A COGEPE, junto com os serviços locais de cada unidade, constitui o que hoje se entende como Sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz, e esta estruturação faz parte do que está prescrito aos trabalhadores, indicando-lhes certa forma de trabalhar, delineando as características das condições, relações e organização do trabalho.

Com as contínuas mudanças no mundo do trabalho, inclusive no cenário governamental, e especialmente com as transformações causadas pela pandemia de Covid-19, são muitos os desafios que se apresentam para esse sistema.

> No campo da gestão de pessoas, fruto da política de ajuste fiscal, reforma previdenciária e redução do tamanho do Estado, ocorreu no período recente uma perda significativa de servidores públicos. Aliado a isso, uma série de medidas governamentais (reforma trabalhista, da previdência, lei das terceirizações) e dos órgãos de controle tem prejudicado a capacidade institucional de gerenciar os contratos de terceirização, gerando instabilidade na força de trabalho. Além disso, também persistem na instituição diferenças significativas na forma de gestão de pessoas entre as unidades, o que gera, muitas vezes, competições por migrações internas não coordenadas (Fiocruz, 2021).

A temática de gestão do trabalho tem se constituído como uma questão tão relevante para a instituição que em seu último congresso interno foi estabelecido como 7ª tese[6] sua orientação pautada pelo princípio do trabalho ético, digno, decente e justo e em defesa do serviço público. Nesse sentido, foram adotadas no documento um conjunto de 19 diretrizes que norteiam atualmente as políticas e práticas de Gestão de Pessoas na instituição. Serão destacadas apenas as cinco primeiras a título de ilustração.

> DIRETRIZES
>
> 1. Desenvolver um ambiente institucional com recursos de acessibilidade e fortalecer métodos de gestão, viabilizando para trabalhadoras e trabalhadores – independentemente do tipo de vínculo trabalhista ou de características laborais – oportunidades de realizar seus trabalhos de forma criativa, em condições de autonomia, equidade, segurança, ética e dignidade humana, com o encorajamento das trocas intersubjetivas, do convívio social e do trabalho coletivo e o fortalecimento da identidade institucional.
>
> 2. Defender a renovação e a sustentabilidade institucional, por meio de concurso público para recomposição e ampliação do quadro de servidoras e servidores, de forma equânime entre as unidades, com novos perfis e intensificando as ações

[6] O Congresso Interno da Fiocruz adota em seu Relatório Final um modelo de apresentação de teses a partir das principais questões identificadas como críticas para o desenvolvimento institucional e para a construção da Fiocruz do futuro.

> afirmativas. Também são importantes o fortalecimento do plano de carreiras e cargos da Fiocruz, reposições e reajustes das tabelas de progressão do plano, a recomposição salarial e o aprimoramento de modelos de gestão de pessoas e do trabalho.
>
> 3. Ampliar a participação efetiva dos trabalhadores e trabalhadoras na discussão e organização dos processos de trabalho com a ampliação do seu papel nas tomadas de decisão e na formulação de políticas institucionais, garantindo a gestão democrática participativa nas diversas instâncias coletivas, colegiadas e representativas, a participação paritária, a diversidade e a formação permanente de lideranças, por meio de uma política de sucessão funcional representativa dos valores, ideais e compromissos da Fiocruz.
>
> 4. Analisar a transformação digital do trabalho, incorporando tecnologias digitais seguras que propiciem o trabalho digno, autônomo e saudável, inclusive em modalidades não presenciais suportadas por essas tecnologias, de forma a integrá-las de modo complementar e subsidiário ao trabalho presencial, preservados os espaços de convívio social.
>
> 5. Aprimorar os processos e prover as condições materiais e humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades laborais na Fiocruz, oferecendo a infraestrutura adequada para a preservação e promoção da saúde de trabalhadoras e trabalhadores, estudantes, usuárias e usuários (Fiocruz, 2021).

Estas diretrizes compõem as normas antecedentes, pois se apresentam como ideias reguladoras às conjunturas em que vão operar, manifestando valores sobre os quais os/as trabalhadores/as vão arbitrar, e representam, também, os resultados que cada trabalhador/a precisa buscar, constituindo-se como princípios de ação (Alvarez; Telles, 2004).

Entre as ações para concretizar as diretrizes estratégicas, destaco o esforço por constituir relações mais respeitosas no ambiente de trabalho, com a publicação em 2022 de uma edição ampliada da cartilha "Assédio moral, sexual e outras violências no trabalho - Prevenção e enfrentamento na Fiocruz"[7], uma série de capacitações para os profissionais do SGP e vídeos[8] elaborados abordando as diferentes violências no trabalho, como a LGBTIfobia, o assédio moral e sexual, o racismo, a xenofobia, o etarismo e o capacitismo. Bem como cabe ressaltar a atuação dialogada com outras esferas institucionais, como o Comitê Fiocruz pela Acessibilidade e Inclusão das Pessoas com Deficiência, lançado em 2017, e o Comitê Pró-Equidade de Gênero e Raça, criado em 2009.

Outro destaque foi a autorização do atual governo Lula (2023-2026) para realização de concurso, concretizando a possibilidade de reduzir a grande lacuna de servidores necessários

---

[7] Disponível em: https://portal.fiocruz.br/documento/cartilha-assedio-moral-sexual-e-outras-violencias-no-trabalho. Acesso em: 31 ago. 2023.

[8] Vídeo Precisamos falar sobre etarismo. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=C6XB46TRDAE. Acesso em: 31 ago. 2023. Vídeo Precisamos falar sobre capacitismo. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=cmewi__Kh-c. Acesso em: 31 ago. 2023. Vídeo Precisamos falar sobre assédio moral. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=HrTGydto1fg. Acesso em: 31 ago. 2023.

para a realização da missão institucional. Desde 2016, 940 servidores se aposentaram e a instituição apresentou uma demanda de 1085 vagas, no entanto, para este concurso só foram autorizadas 300 vagas. Mas, há a expectativa que novos concursos sejam autorizados nos próximos anos. Sendo assim, a comissão designada para a organização do concurso trabalha para que a chegada de novos servidores se dê o quanto antes (Fiocruz, 2023).

Um ponto bastante importante e atual é o esforço do SGP para viabilizar a implantação do Programa de Gestão e Desempenho. Inicialmente, a Medida Provisória nº 927 de 22/03/2020 autorizou a adoção do trabalho remoto para os servidores cujas tarefas pudessem ser exercidas fora do ambiente físico das suas respectivas unidades de exercício, o que dava segurança jurídica para o trabalho remoto em contexto de pandemia de Covid-19. Já a Instrução Normativa nº 65 de 30/07/2020 estabeleceu a implantação do Programa de Gestão. Em função disso, em agosto de 2021, a Fiocruz instituiu um Grupo de trabalho com o objetivo de promover estudos destinados à implantação do programa de gestão na instituição. Este grupo produziu o Documento Base para a Implantação do Programa de Gestão na Fiocruz.

Já o Decreto nº 11.072 de 17/05/2022 criou um arcabouço legal mais robusto para o PGD, estabelecendo novas formas de organização da força de trabalho nas instituições públicas federais, tendo como premissa viabilizar maior flexibilidade e inovação nos arranjos de trabalho. O Conselho Deliberativo da Fiocruz aprovou, em novembro de 2022, a minuta do PGD, da Instituição, prevendo a criação de uma comissão executiva e de comitês locais para implementação do PDG e a adesão dos servidores a partir de março de 2023, o que ainda não aconteceu (Fiocruz, 2022d).

Isto porque, para sua operacionalização, este decreto foi sucedido pela Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89 de 13/12/2022, que em seguida foi suspensa pela Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2 de 10/01/2023, e substituída pela atual Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24 de 28/07/2023 que busca incentivar a gestão por resultados em toda a administração pública federal. Isto é, o cronograma inicialmente previsto foi atrasado por essas alterações legais. No entanto, a Portaria Fiocruz 1015 foi publicada em 16/10/2023, estabelecendo os procedimentos gerais e autorizando e instituindo o PGD na Fiocruz, sendo previsto, para os próximos meses, a publicação dos atos normativos de cada unidade, a elaboração dos planos de entrega e execução e a realização das seleções dos participantes em cada unidade.

Essas mudanças geram muito trabalho e retrabalho para a área. Além disso, houve uma grande mobilização para entender o PGD, as mudanças que poderia provocar e suas limitações, sendo necessário apresentá-lo a todas as unidades, ouvir as preocupações e

ponderações dos trabalhadores e dirigentes e construir uma proposta que estivesse, dentro das limitações legais, o mais alinhada possível aos princípios institucionais, especialmente no que diz respeito ao sentido coletivo do trabalho e o cuidado com a saúde dos trabalhadores.

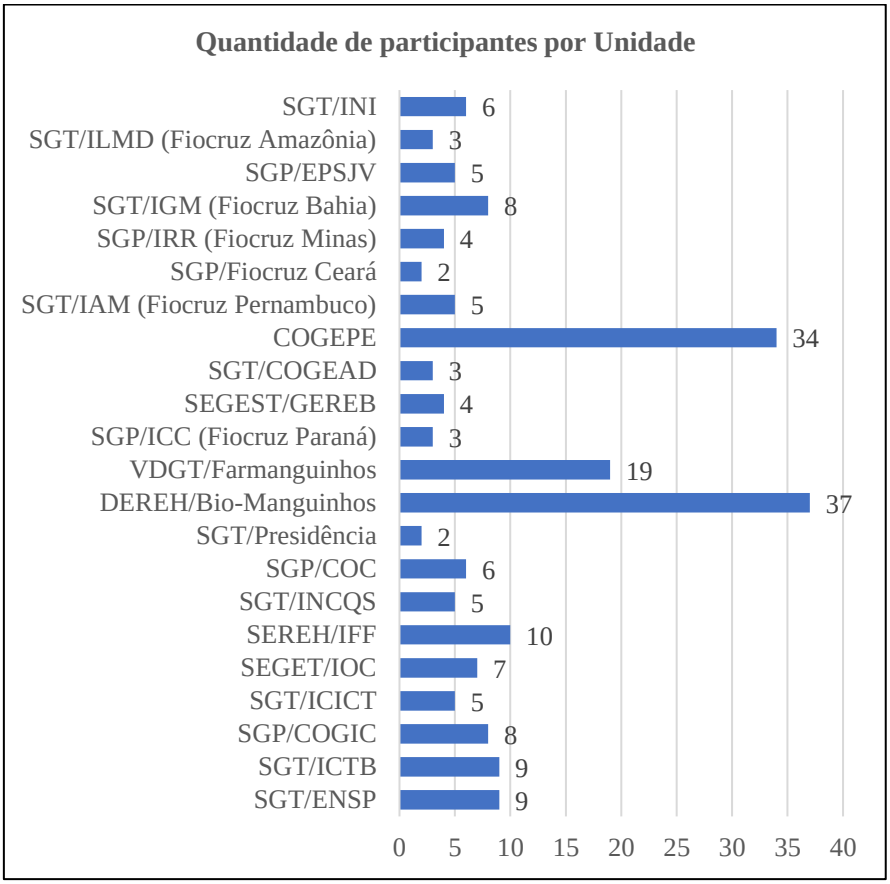
Além do avanço do Programa de Gestão e Desempenho, a pandemia também acelerou o processo de digitalização dos processos administrativos e das pastas funcionais dos servidores, que já estava em curso na instituição, mas com um horizonte de implementação mais gradual. O cenário da pandemia fez com que todos os processos de pessoal passassem a tramitar pelo Sistema Eletrônico de Informação (SEI), com grande esforço de apropriação do sistema pelos próprios profissionais da área e de formação dos usuários, bem como também houve grande esforço do sistema para concluir o Assentamento Funcional Digital (AFD), a digitalização de todas as pastas funcionais dos servidores.

## 5.2 “MINHA LENTE É MUITO DENTRO DA MINHA UNIDADE”: UM RETRATO PARA AMPLIAR O OLHAR SOBRE OS PROFISSIONAIS DA ÁREA E SUAS CONDIÇÕES DE TRABALHO E SAÚDE

Este subcapítulo visa compreender melhor quem são as pessoas que atuam no SGP da Fiocruz, as características do seu trabalho e sob quais condições o realizam, como também as suas respectivas relações com a saúde. Os resultados baseiam-se principalmente nos dados obtidos com o QSATS, mas também são apresentadas questões trabalhadas durante as devolutivas e os Encontros sobre o Trabalho.

Os participantes da pesquisa atuam em 22 diferentes unidades (Figura 12), sendo 7 delas unidades regionais, o que representa 15% (29) dos respondentes do QSATS. Bio-Manguinhos, COGEPE e FarManguinhos apresentam maior quantidade de repondentes, o que coincide com o fato que são as maiores áreas de Gestão de Pessoas na instituição.

**Figura 12 –** Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz – Quantidade de participantes por unidade

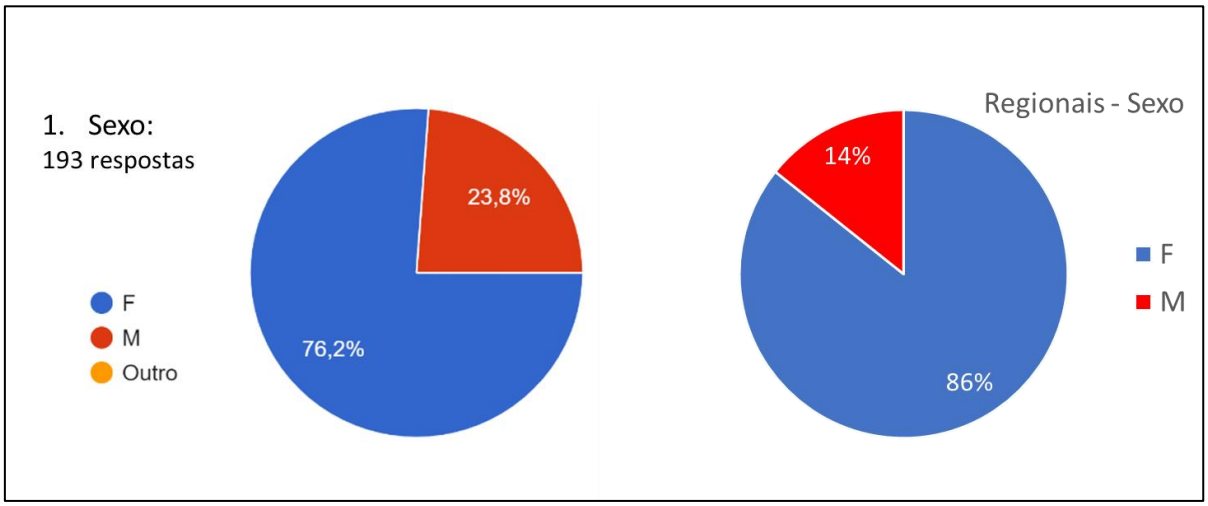



Fonte: Elaboração própria

Observa-se uma maioria feminina (Figura 13), como já era esperado considerando sua natureza de atividade de serviço e pesquisa anterior sobre a área (Revista Carreira, 2017), com 76,2% (147) sendo mulheres e apenas 23,8% (46) homens. Considerando os dados apenas das unidades regionais, percebe-se que nestas unidades a diferença é ainda mais acirrada, sendo 86% de mulheres. Na Fiocruz como um todo as mulheres também são maioria, mas por uma diferença bem menor, 56% são mulheres (5359) e 44% homens (4220), neste caso considerando apenas informações de servidores e terceirizados (COGEPE, 2022c).

Estes dados confirmam o quadro de uma atividade feminizada, conforme abordado no referencial teórico anteriormente. Cabe destacar que apesar das mulheres serem 76,2%, apenas 65% das chefias que responderam à pesquisa são mulheres, não é uma diferença muito grande, mas ainda assim pode denotar uma sub-representação das mulheres nos espaços de poder da área, como também já havia indicado pesquisa anterior da Revista Carreira (2017).

**Figura 13 –** Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz - Geral e Regionais - Sexo




Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

Ao observar o mapa dialógico[9] (Nascimento; Tavanti; Pereira, 2014) adiante (Quadro 7), percebe-se que ao perguntar às participantes da pesquisa se o fato de ser uma maioria feminina afetava de alguma forma o trabalho, ou, se havia alguma forma de discriminação, o discurso foi no sentido de uma naturalização da divisão sexual do trabalho, apontando qualidades, que as participantes sugeriram como necessárias para a atuação na área de Gestão de Pessoas, serem mais próprias às mulheres, reforçando a visão problematizada por Zarifian (2001b) das competências de serviço serem encaradas como um saber-ser (essencialmente feminino) e não um saber-fazer profissional.

**Quadro 7 –** Mapa dialógico sobre a questão de gênero na Gestão de Pessoas

| **Interlocutores** | **Transcrição sequencial** | **Transcrição Integral** | **Tema** |
|---|---|---|---|
| Pesquisadora | Levanta a questão de gênero | [...] a gente falou da questão do vínculo e o impacto disso nas atividades, mas também essa questão de ser uma maioria feminina. Vocês acreditam que isso impacta de alguma forma o trabalho de vocês ou como esse trabalho é visto? O que é demandado de vocês por serem mulheres? | |
| Bromélia | Aponta a diferença de gênero nas profissões<br>Aponta a preferência dos usuários por | *acho que é claro que você vai em uma faculdade de nutrição é maioria mulher, aí você vai na de engenharia e tem mais homens e isso vai mudando, são cenários que mudam, mas muda* | Divisão Sexual do Trabalho<br>Qualificações |

[9] Instrumento de análise que permite a aproximação com o material de pesquisa, a organização dos discursos e o norteamento. Trata-se de um recurso que possibilita dar visibilidade à interanimação dialógica das práticas discursivas (Nascimento; Tavanti; Pereira, 2014).

| | | | |
|---|---|---|---|
| | características historicamente associadas ao feminino<br>Nega a vivência de situações de discriminação por gênero na atividade | *lentamente, mas vai mudando. Eu trabalho também com homens, mas eu não sei se os servidores gostam da **delicadeza feminina**, de tratar assuntos delicados talvez assim, não sei... seja por isso talvez, muito nessa área ligado à psicologia, à saúde, assistencial, ao cuidado né e aí seria interessante saber dos servidores se eles, em geral, os trabalhadores, se eles têm preferência de atendimento pelas mulheres, seria interessante isso. Mas eu, por exemplo, nunca sofri preconceito por ser mulher, por estar ali.* | |
| Pesquisadora | Reforça a construção social do que é considerado feminino | você diz que não sofreu preconceito, mas você traz na sua fala você tem graduações com uma participação mais feminina outras mais masculina, só que isso é uma construção social, do que é feminino e do que é masculino, então você já traz um estereótipo, qual a demanda que essa pessoa que trabalha no RH tem que ter uma delicadeza feminina? | |
| Verbena | Apresenta qualificações necessárias para o trabalho – Sensibilidade, acolhimento | *Ser **sensível**, **acolhedora**...* | Qualificações |
| Bromélia | Qualidade – ter tato | *nem acho que sensível é feminino, meu filho é supersensível. Não acho que tem que ser homem ou mulher, acho que tem que ter o **tato**.* | Qualificações |
| Verbena | Reforça a escolha de carreira influenciada por determinações sociais de gênero<br>Apresenta a discriminação de gênero para cargos de chefia | *[...] geralmente a gente, nós mulheres, quando a gente vai escolher a carreira a gente vai muito por um olhar dessa satisfação do profissional linkado ao pessoal e daí a gente escolha mais essas áreas de atendimento. [...] eu acho que o lado machista da nossa sociedade conta muito, que as áreas que requerem uma responsabilidade muito alta da chefia, muito importante, geralmente são destinadas aos homens e o RH por ter esse lado sensível, acolhedor, ele pode então ser destinado a uma mulher, mais fácil que seja uma chefia feminina ou um setor totalmente feminino que é o caso do nosso, somos 10 mulheres ao todo e nenhum homem.* | Divisão sexual do trabalho e discriminação |
| Verônica | Fala em tom de ironia | *tem um homem, que é o chefe.* | Discriminação de gênero |
| Verbena | Apresenta características do trabalho<br>Reforça a naturalização da divisão sexual do trabalho | *Mas no ambiente da sala assim, a gente escuta isso direto, o pessoal chega lá pra gente "ah que sala florida, só mulheres, que legal". Assim, é bom, eu gosto, mas para mim tem muito a ver com a satisfação profissional, estar nesse ambiente de acolher, de ensinar, de atender, mas acho que tem esse viés de a mulher tem que ter esse olhar, se for pra atender tem que ter esse **olhar do cuidado**, do acolhedor e é geralmente que por isso tem mais em enfermagem, nutrição, fisioterapia, RH, são áreas mais femininas, porque é mais fácil as pessoas se adaptarem com a gente.* | Acolhimento Dimensão do cuidado |
| Pesquisadora | Aborda a feminização do trabalho de cuidado | *Áreas que trabalham com o cuidado, como que o cuidado é uma responsabilidade maior dado às mulheres historicamente...* | Feminização do trabalho de cuidado |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Hortênsia | Pontua a transformação da Gestão de Pessoas e o aumento da feminização da área | *Mas isso também tem a ver com uma evolução da própria história do RH. Esse RH mais contemporâneo, mais humanizado, é diferente daquele RH mais tecnicista lá de trás, focado na contabilização, mais na produtividade, talvez ali tivessem mais homens do que mulheres. Aquela coisa mais taylorizada, Ford, aí com as gerações e com a evolução esse RH de hoje é um RH que guarda aí essas características... mais humanistas e aí a presença feminina acaba sendo expressiva, mas acredito que não foi sempre assim, o perfil da própria área foi se transformando nessa construção social das relações de trabalho e tudo mais.* | Qualificações |
| Bromélia | Retorna com a questão sobre a preferência do usuário | *E sei lá, se uma funcionária quer falar de uma questão de um assédio sexual, ela se sente confortável de falar com um gestor homem? É para se refletir sobre isso né.* | Qualificações |
| Hortênsia | Concorda que o atendimento feminino de determinadas questões, especialmente, em termos de assédio é preferível | *Eu percebo que em determinados subsistemas do RH a presença feminina faz bastante diferença. [...] a escuta dos funcionários que buscam o setor para falar de algum conflito que teve origem ali no setor, com o chefe, conflito com o colega, com a equipe e só tem mulher [no setor] e boa parte dos contextos às vezes falam de situações de assédio moral, já teve sexual, enfim e acho que a escuta feminina nesse momento, de alguma forma, deixa o outro mais confortável.* | Qualificações |

Fonte: Elaboração própria

Apesar de apontarem em vários momentos que a escolha da profissão, o alcance de cargos de chefia, as qualificações necessárias para a função de atendimento e especialmente de temas sensíveis, como o assédio moral e sexual, são questões influenciadas pela construção social de gênero e pela divisão sexual do trabalho, as participantes não colocam isso como um problema, mas como algo que faz parte da realidade de trabalho, é quase como natural. Apenas uma participante apontou incisivamente no 1º EST/RJ que de fato haveria uma discriminação relacionada à gênero, mas entrelaçada com a questão de vínculo, conforme destacado abaixo, mas, de fato, o grupo dessa pesquisa não assentiu com a existência de uma discriminação por gênero.

> *Dália: E o RH, **eu acho que o RH é discriminado. Primeiro porque só tem mulher e segundo porque é 80% terceirizado**. Então eu sinto discriminação trabalhando no RH. Eu sei que as pessoas acham que eu estou ali para servir. Não, estou falando lá do meu, né? Então **a gente está ali para servir, não está ali pra dar opinião nenhuma**, imagina mediar conflito, então. O dia que descobriram que eu era terceirizada, nunca mais ninguém veio falar comigo. Brincadeira (risos) [...] Mas é assim: Você é servidor ou é terceirizado? Ah é terceirizada então não vou falar com você, então é assim. E é também a discriminação por a gente ser mulher. Vejo muito, porque lá na [unidade] **a maioria dos cargos de chefia, de liderança são ocupados por homens** mesmo. Ainda é assim. Então eu sinto esse preconceito. [...] Não é só discriminação por ser pelo vínculo de trabalho, mas principalmente pelo*

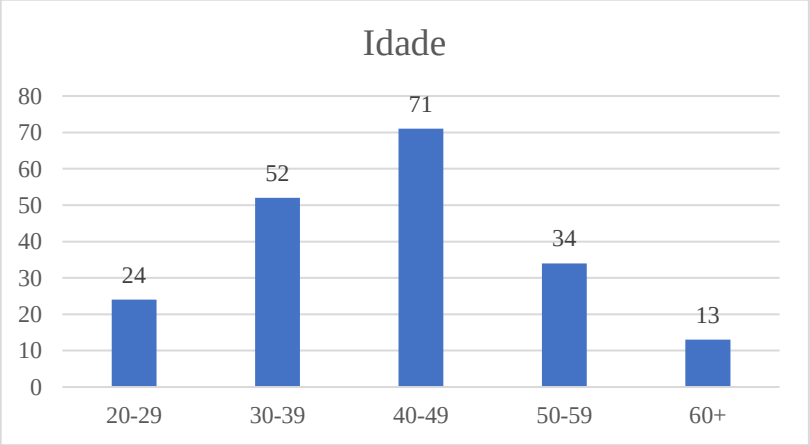
> *sexo, eu acho. Porque nós somos mulheres.* ***A mulher está ali para servir, o RH também****.*

Percebe-se que, conforme aponta Brito J (2009), há uma prescrição naturalizada do trabalho baseada em uma ideologia que defende que haveria qualidades e características naturais femininas, apontadas pelas participantes como delicadeza feminina, sensibilidade, acolhida, ter tato e olhar do cuidado. Isto é, segunda a autora, há um aspecto imaterial presente nos mitos construídos sobre a natureza feminina – naturalmente dócil, naturalmente paciente – que pode ser observado no discurso das participantes.

Então, por mais que as participantes não posicionem a questão de gênero como algo central em suas dinâmicas de trabalho, é possível perceber o quanto esse enquadre afeta suas relações com o trabalho, como, por exemplo, o que lhes é exigido em termos de postura e comportamentos e mesmo com o que já foi tratado anteriormente no tocante à dificuldade de conciliação com as exigências da vida doméstica.

Voltando à caracterização dos sujeitos de pesquisa, quanto à idade (Figura 14) observa-se que a maior parte dos respondentes se concentra na faixa dos 40 a 49 anos (37%).

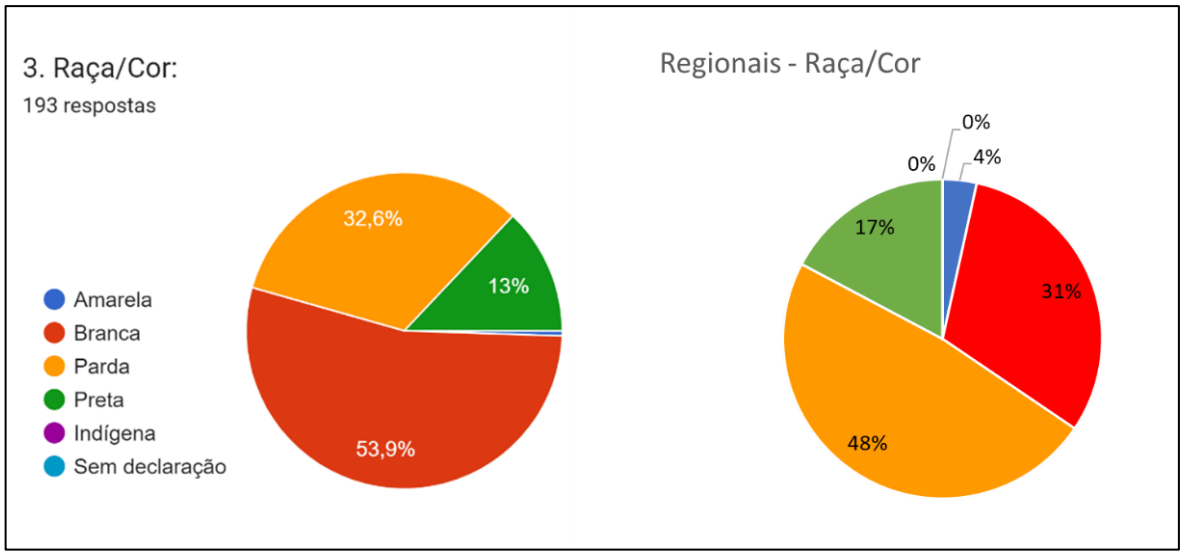
**Figura 14 –** Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz - Idade




Fonte: Elaboração própria

No quesito raça/cor, a maioria dos participantes se declara branca (53,9% - 104), seguido por parda (32,6% - 63) e por preta (13% - 25). Apenas uma pessoa se declarou amarela (0,5%) (Figura 15). Nas regionais, há uma composição um pouco diferente com as pessoas pretas e pardas somando 65%.

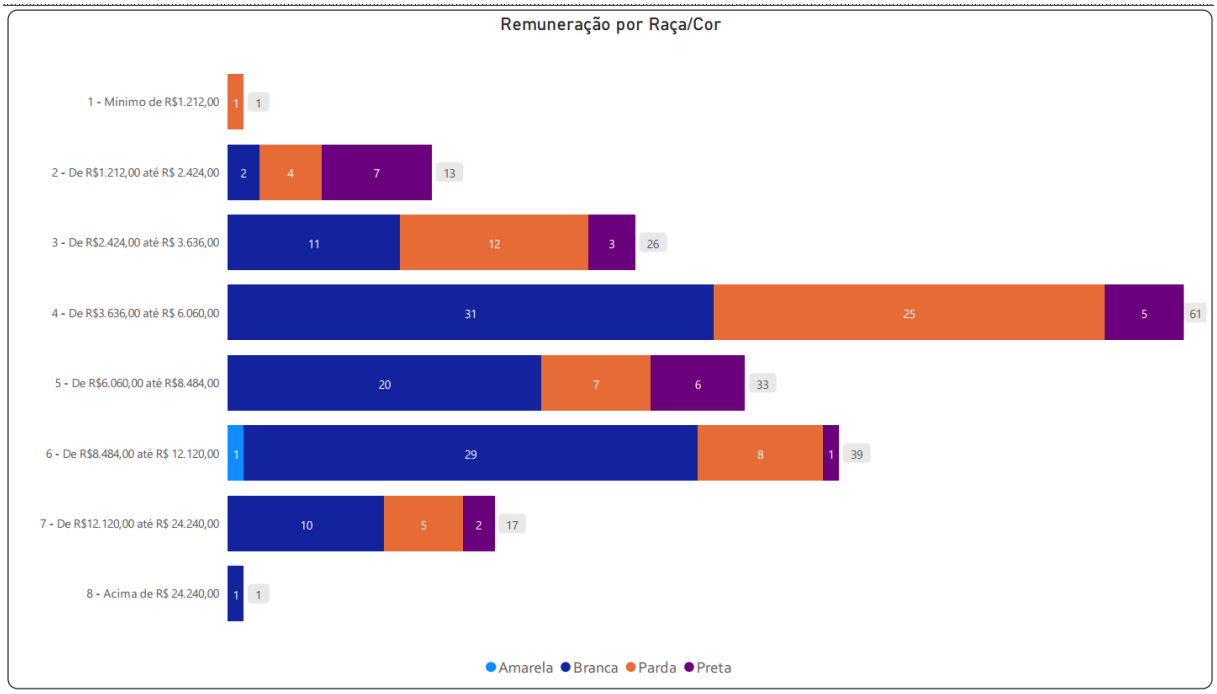
**Figura 15 –** Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz - Geral e Regionais – Raça/Cor




Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

Das pessoas que se declararam chefias de equipe (20), 75% são brancas, 20% pardas e 5% pretas. E quando se trata de remuneração, podemos perceber na Figura 15 que nas faixas salariais mais baixas há maior presença de pessoas pretas e pardas, e, conforme as faixas vão subindo, temos uma participação maior de pessoas brancas (Figura 16).

**Figura 16 –** Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz – Remuneração por Raça/Cor




Fonte: Elaboração própria

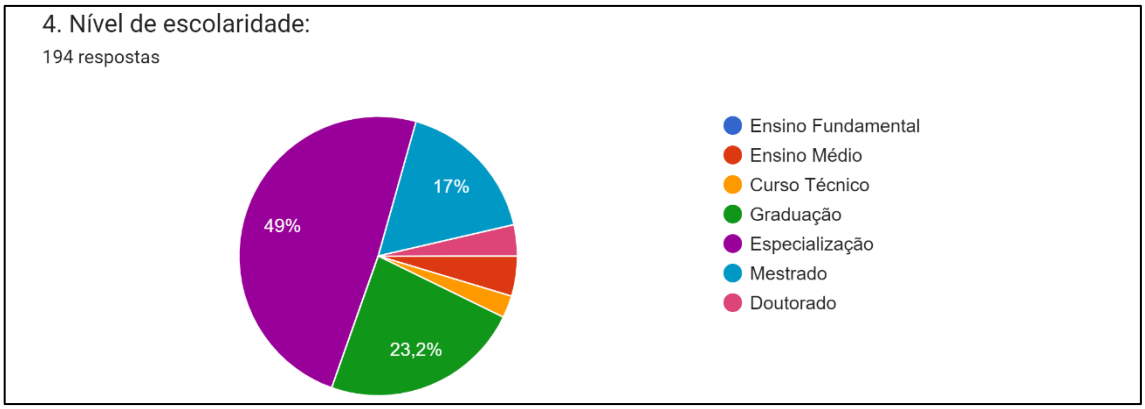
Isto é, principalmente nas unidades do Rio de Janeiro, apesar dos esforços da instituição em definir políticas para a promoção da equidade de raça[10], percebe-se os impactos do racismo estrutural que rege a sociedade brasileira e que ainda há um longo caminho a ser percorrido em busca da representatividade da população negra na instituição, como foi sinalizado pelos participantes da devolutiva do QSATS para as regionais em resposta à apresentação desses dados:

> *Lavanda: A questão de raça, mesmo sendo* ***um tema bastante disseminado na própria Fiocruz****, então eu acho que... Porque a gente sempre fala que a gente precisa trazer isso à luz, né? Por mais que gera incômodos para que isso seja visto, discutido, considerado ali em discussões. Eu acho que ter essa informação é muito relevante assim para a gente enxergar e conseguir observar de dentro mesmo, né?*
>
> *Cravo: De como que* ***mulheres, pessoas pretas e pardas tem dificuldade de ocupar cargos de liderança****. Então a gente vê que tem ali uma divisão de gênero e raça, etnia, ali relativamente equilibrado, mas se a gente for nos cargos de liderança, provavelmente a gente vai perceber um desequilíbrio,* ***mesmo numa instituição como a Fiocruz, que se preocupa com isso****, que vem lidando com essa questão em diversas instâncias, né?*
>
> *Baobá: Quanto à raça, eu acho que na* ***Fiocruz tem uma desigualdade muito grande*** *[...] Aqui na Fiocruz principalmente assim no caso do vínculo de servidor talvez nem tanto, porque a tabela é única, mas para outros vínculos, demais vínculos, é muito gritante essa diferença. [...] E os pontos de poder, né? Os postos de poder, de decisão e tudo mais... a questão do* ***racismo estrutural também é muito evidente****.* ***A gente tem combatido****, tentado combater, mas é muito... tá muito recente essas questões dentro da Fiocruz, em particular no serviço público, não é.*

Quanto ao nível de escolaridade dos participantes (Figura 17), percebe-se que é um corpo profissional bastante qualificado, sendo a graduação um requisito primordial já que menos de 10% dos participantes não a possuem e que aproximadamente 70% dos profissionais têm nível igual ou maior que especialização.

[10] Informações sobre políticas e ações do Comitê Pró-Equidade de Gênero e Raça da Fiocruz estão Disponíveis em: https://portal.fiocruz.br/comite-pro-equidade-de-genero-e-raca. Acesso em: 31 ago. 2023.

**Figura 17 –** Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz – Nível de escolaridade

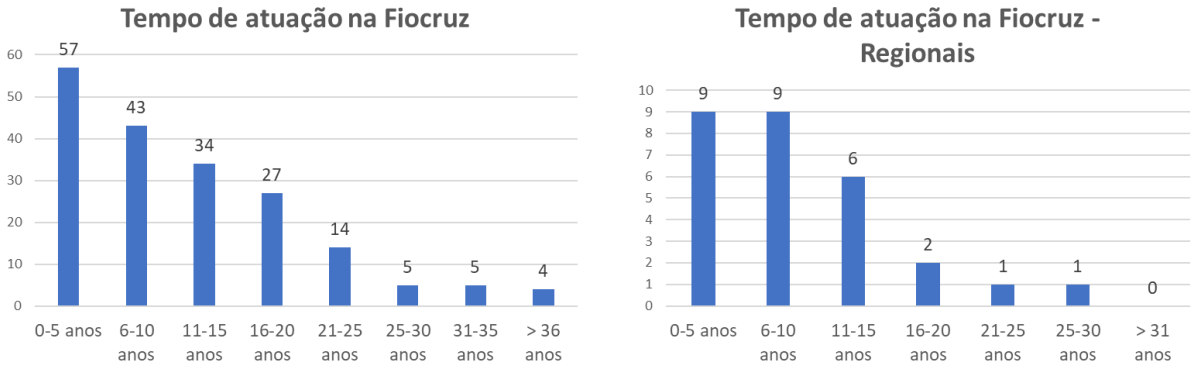



Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

Apesar da pandemia ter tornado a realização de trabalho em formato remoto ou híbrido algo comum no mercado de trabalho, o fato do PGD ainda não estar implementado na Fiocruz no momento da pesquisa fez com que a maioria dos profissionais (85.6% - 166) exercessem o trabalho exclusivamente de forma presencial na ocasião da pesquisa (final de 2022) onde 12,9% (25) informaram que trabalham no formato híbrido e apenas 1,5% (3) exclusivamente remoto. Não somente a questão do PGD, mas o fato de ser um trabalho muito marcado pelo atendimento ao usuário, faz com que uma parte considerável das tarefas seja realizada presencialmente.

Em termos de tempo de atuação na Fiocruz (Figura 18), percebe-se que houve uma grande renovação de quadro na área nos últimos 5 anos, mas ainda há um grande grupo com experiência institucional que pode preservar a memória e garantir a transmissão dos conhecimentos e da história da instituição para os profissionais menos experientes. Já nas regionais, como são unidades mais recentes, há um quantitativo bem menor de pessoas com esse repertório, sendo importante a integração entre as unidades do Rio de Janeiro e as regionais a fim de ampliar as possibilidades de trocas de conhecimentos e experiências.

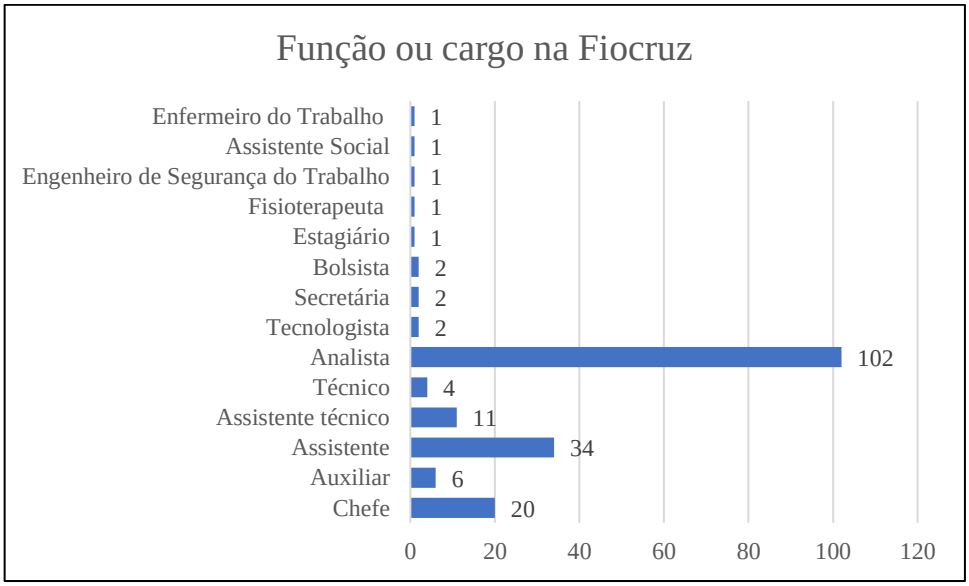
**Figura 18 –** Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz - Geral e Regionais – Tempo de atuação na Fiocruz




Fonte: Elaboração própria

O SGP da Fiocruz é composto especialmente por analistas (tanto servidores quanto terceirizados), cargo de nível superior, que representa 54% dos 188 respondentes dessa questão. Seguido pelo grupo de assistentes que representam 18% dos respondentes e 11% (20) respondentes manifestaram que estão atualmente em cargos de chefia.

**Figura 19 –** Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz – Função ou cargo na Fiocruz

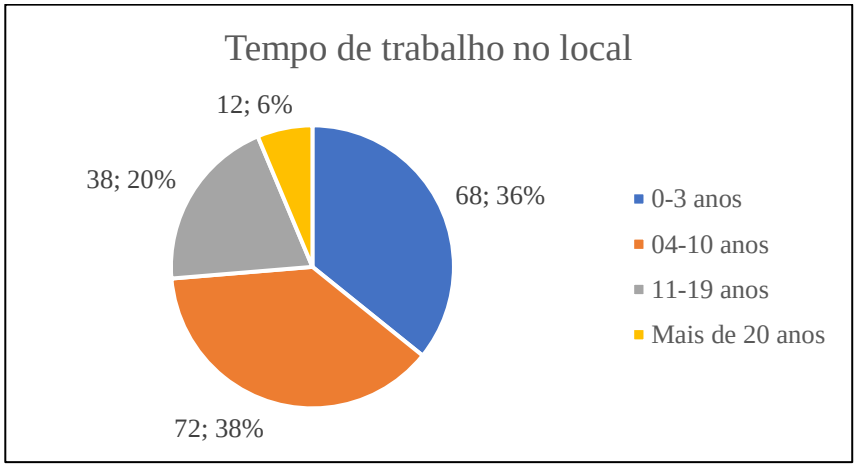



Fonte: Elaboração própria

Na Figura 20, observa-se que a maior parte dos/as trabalhadores/as tem um tempo de trabalho no atual serviço de GP entre 04 e 10 anos (38%), sendo uma força de trabalho já mais experiente em termos de conhecimento do trabalho e da instituição. No entanto, também se percebe que nos últimos 3 anos entraram muitos profissionais novos, representando 36% dos

respondentes. Isto significa um número razoável de profissionais que entraram durante o período de pandemia e iniciaram o trabalho em regime remoto, sem ter tido a oportunidade de conhecer pessoalmente, ou com mais profundidade, seus colegas de trabalho, bem como o ambiente institucional e as trocas que acontecem quando se vivencia os locais de trabalho, onde isto foi possível somente quando a instituição retomou mais amplamente as atividades presenciais.

**Figura 20 –** Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz – Tempo de trabalho no local

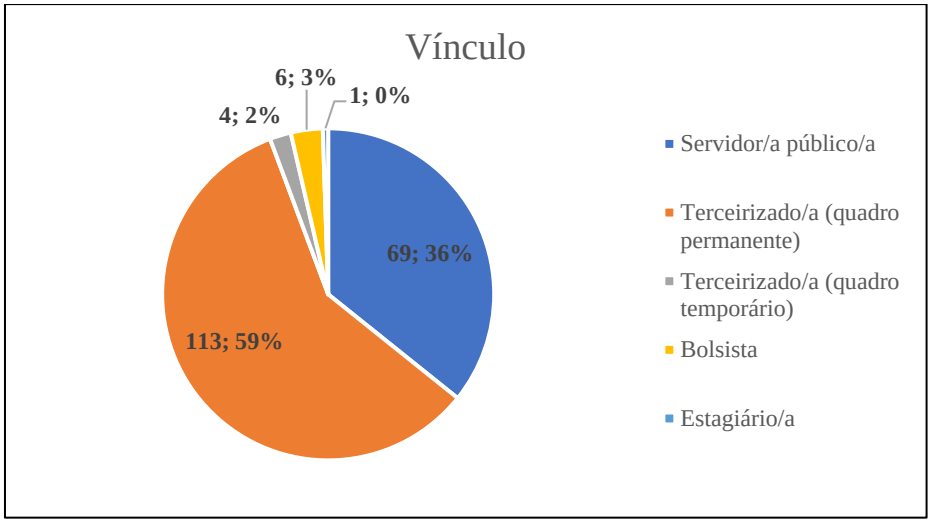



Fonte: Elaboração própria

Em relação ao vínculo (Figura 21), identifica-se uma maioria de profissionais terceirizados (59%), o que não difere do cenário institucional em relação aos serviços administrativos. A falta de concursos suficientes para recompor a força de trabalho, faz com que seja necessário recorrer a contratação de mão de obra terceirizada[11], política estimulada desde a década de 1990 com a Reforma Administrativa do Estado.

[11] Terceirizados de quadro permanente não possuem período de contratação especificado. Os terceirizados de quadro temporário visam cobrir períodos de férias, licenças ou afastamentos.

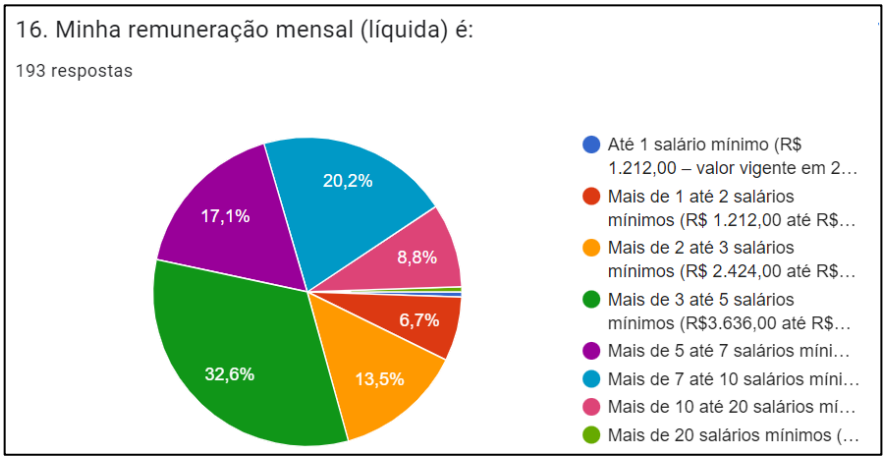
**Figura 21 –** Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz – Vínculo de trabalho




Fonte: Elaboração própria

Em termos de remuneração líquida (Figura 22), observa-se que a faixa principal está entre os que recebem de 3 a 5 salários-mínimos (32,6% - 63), seguidos pelos que recebem de 7 a 10 salários (20,2% - 39) e dos que recebem de 5 a 7 salários (17,1% - 33).

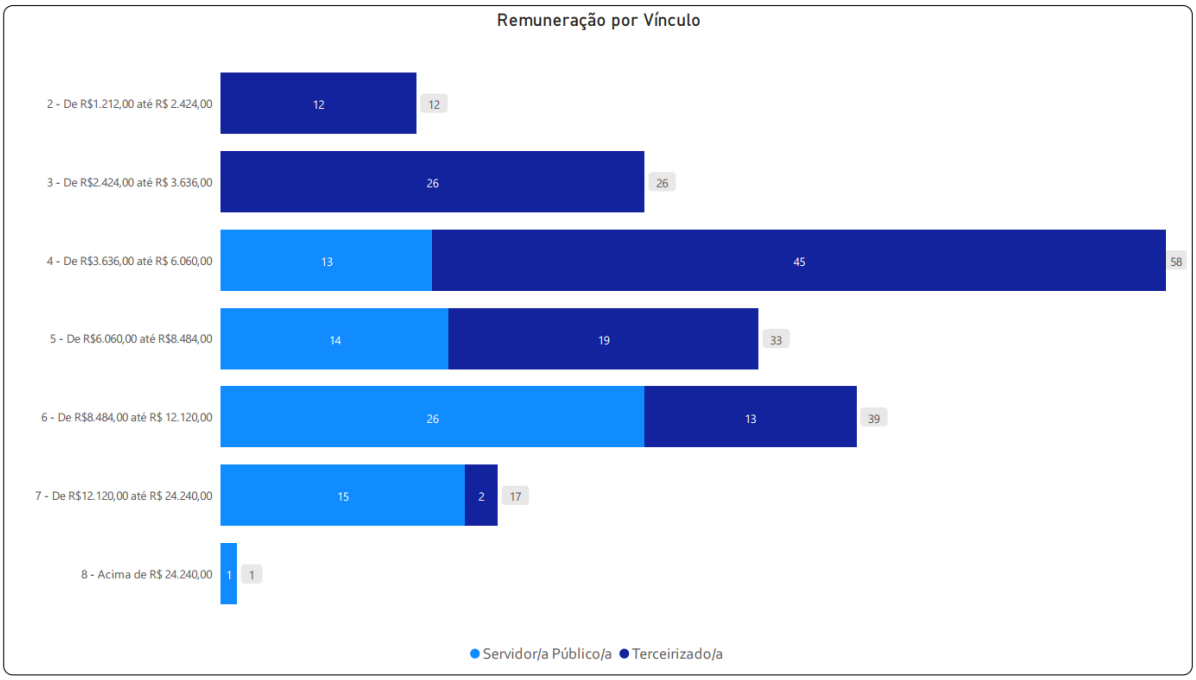
**Figura 22 –** Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz – Remuneração




Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

Observa-se que a desigualdade salarial também se estabelece por vínculo (Figura 23), com as faixas salarias mais baixas tendo uma composição maior de terceirizados e as faixas maiores com uma participação maior de servidores. As instituições públicas têm restrições legais para o estabelecimento de remunerações nos contratos de mão de obra terceirizada, o que contribuiu para gerar distorções, com pessoas que realizam as mesmas tarefas e com a mesma qualificação recebendo salários diferentes de acordo com seu vínculo.

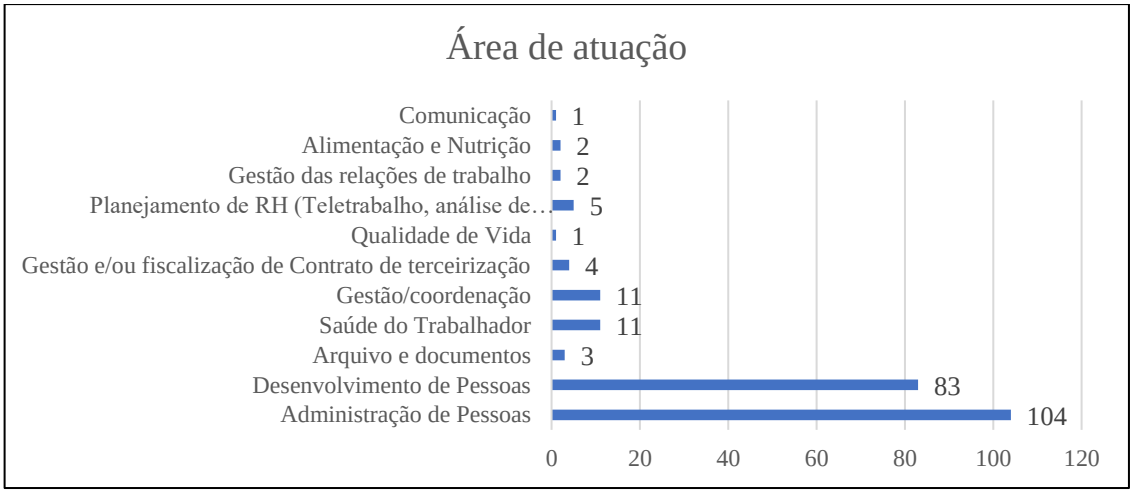
**Figura 23 –** Perfil dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz – Remuneração por vínculo




Fonte: Elaboração própria

A atuação dos profissionais de Gestão de Pessoas na Fiocruz gira em torno, especialmente, das subáreas denominadas administração e desenvolvimento de pessoas. A administração de pessoas engloba tarefas como remuneração e benefícios, controle de pessoal, férias, licenças e afastamentos, remoção/cessão, aposentadoria. O desenvolvimento de pessoas engloba tarefas como recrutamento e seleção, mobilidade, capacitação e avaliação de desempenho. É importante destacar que os respondentes poderiam responder mais de uma área de atuação, já que há profissionais que trabalham com diferentes subáreas, podendo desenvolver tarefas de administração, desenvolvimento e saúde do trabalhador ao mesmo tempo, por exemplo.

**Figura 24 –** Área de atuação dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz




Fonte: Elaboração própria

É claro que pode também haver diferenças de entendimento do que cabe como função a uma ou outra subárea. No entanto, fica claro que a atenção desses profissionais fica de fato dirigida à administração e desenvolvimento de pessoas, e, provavelmente a demanda de trabalho nessas áreas associada à falta de pessoal dificulta a disponibilização de tempo para o desenvolvimento de atividades voltadas para a saúde dos trabalhadores de suas unidades. Isso faz com que essa atuação fique muito concentrada na Coordenação de Saúde do Trabalhador da COGEPE, a não ser nas unidades que possuem núcleo de saúde do trabalhador próprio, como é o caso de BioManguinhos, Farmanguinhos, IFF, IAM e IGM.

Na Figura 25 é possível visualizar uma nuvem de palavras com alguns dos processos de trabalho realizados pelos profissionais que compõem as áreas de atuação citadas anteriormente.

**Figura 25 –** Atuação dos/as trabalhadores/as de GP da Fiocruz




Fonte: Elaboração própria

Esses processos de trabalho são bem diversos e configuram diferentes exigências aos trabalhadores/as, sendo importante sua análise, tendo em vista que tais exigências, para além do trabalho prescrito e do ambiente físico, compõem o real do trabalho (Dejours, 2005). Robaina e Pinheiro (2015) destacam alguns fatores que são importantes de serem analisados no processo de trabalho, tendo em vista que podem provocar ou agravar o sofrimento psíquico dos sujeitos, entre eles: a divisão do trabalho, a exigência permanente de qualificação, as condições de trabalho, a perda de autonomia, os sentimentos de impotência, isolamento, falta de reconhecimento e significação do trabalho, tarefas repetitivas e relações rígidas e autoritárias, que facilitam o assédio moral. A análise de muitos destes fatores está presente no decorrer do capítulo 6.

Os respondentes relataram que “o que exige mais esforço e dedicação” são as tarefas que demandam atenção, processos complexos, o atendimento ao público e lidar com temas sensíveis (estes dois últimos serão explorados no capítulo seguinte). São apresentados e analisados nos parágrafos seguintes as respostas ao QSATS sobre esse quesito.

A exigência da atenção provoca uma tensão, especialmente pelo medo de cometer erros que possam causar algum prejuízo aos servidores, e, por muitas vezes, o ambiente não proporcionar a concentração necessária. Como evidenciado a seguir:

> *Operar a folha de pagamento e instruir processos, pois **demandam atenção, foco**, utilização de vários sistemas, e quando estamos em trabalho presencial **as interrupções são constantes**. (R167, IRR)*[12]
>
> *Elaboração de pareceres, devido ao **nível de detalhes** e, em alguns momentos, ao **barulho do ambiente**. (R67, Bio)*

O medo de errar não é sem justificativa, pois os processos em Gestão de Pessoas são de grande responsabilidade, especialmente quando podem causar impactos financeiros para os servidores.

> *Diversos processos, pois além de **mexer com a vida financeira dos servidores**, caso haja algum erro ou atraso **o servidor pode ser prejudicado** de alguma forma. transporte requer bastante atenção pois todos as solicitações precisam ser atendidas, caso contrário, os trabalhadores **podem perder sua vaga** no ônibus. (R15, ENSP)*

Além disso, o medo de errar é reforçado por uma cultura no serviço público iniciado e nutrido no período da reforma administrativa do Estado na década de 1990 de responsabilização individual dos agentes públicos e, mais que isso, de uma culpabilização prévia à averiguação dos fatos. É possível perceber esse tema pelo trecho abaixo (AC1 e AC2, longo, mas muito interessante), quando a entrevistada trazia quais foram as principais dificuldades durante o período em que esteve na gestão da área, a angústia e o sofrimento trazidos por esse contexto persecutório e, inclusive, de seu reforço pelos meios midiáticos para os agentes públicos na época, que se viam em um cenário de grandes alterações na legislação, com a dificuldade da qualificação dos quadros para conseguir acompanhar esse ritmo de mudanças e o agente público sendo colocado como culpado, mesmo que pudesse ser por desconhecimento e sem intenção de dano.

> *AC2: E também o **momento de responsabilização**. Gente, a gente não implementou na totalidade a reforma administrativa do Bresser-Pereira, mas alguns órgãos foram criados em função da reforma administrativa e uma **mudança nos parâmetros da gestão**. Então... assim... tinha muito mais auditoria, por exemplo, folha e tal, coisas que antes não tinham muita regra, não eram muito e passaram a ter. A questão mesmo de gestão dos contratos de terceirização, que era uma gestão muito pouco profissional ou pouco profissionalizada, **passa a ter uma cobrança e aí a gente teve necessidade de se profissionalizar**. Eu lembro que a gente também, um dos um dos cursos que a gente colocou no plano de qualificação foi gestor de contratos. Muita gente aqui assinava contrato, até que um contrato deu problema. Acho que, se não me engano, foi até no Aggeu Magalhães e a pessoa foi multada. Ela pagou, mas então eu não quero mais assinar. O **medo dos servidores públicos assinar contrato** que muitos não sabiam. A gente foi vendo que não sabia mesmo,*

[12] Os trechos retirados das respostas ao QSATS serão identificados pelo número do respondente no QSATS e sua unidade.

> *que era pouco... **Nós éramos pouco qualificados para lidar com uma lógica nova do setor privado, que foi fomentada no governo Fernando Henrique, e esse modelo de privatização, de terceirização, que também estava a pleno vapor**. [...]**Era um momento no serviço público: "Ah, manda prender"**. Todo os secretários de Saúde no Brasil inteiro começaram a conviver com essa: "Manda prender". Que era efeito de uma **política de responsabilização**. Eu lembro que **eu respondi vários processos**, vários processos. [...] E teve um processo que eu fui a júri. **Eu sentei no banco dos réus**, que foi na eleição [presidencial]. Na eleição de 2002 para 2003, foram solicitados 41 servidores da Fiocruz. 40 foram liberados. [...] A chefe do laboratório negou a liberação dele [de um servidor] para o TRE, falando que não era possível, que não tinha outra pessoa para repor o trabalho porque era fundamental e tal e passou na diretoria de Recursos Humanos ou um rapaz que trabalhava lá liberou todo mundo, os 40 falando isso aqui a coordenadora não liberou porque era o único histopatologista no hospital. O que aconteceu foi que eu fui processada por isso como crime eleitoral. Foi uma novela. Fiquei sem poder... Fui chamada na Justiça. Não podia sair do Rio de Janeiro [...] Expliquei **quantas vezes nós tivemos que depor na Polícia Federal.** [...]Até aí, no júri, sentar lá, estar com minha plaquinha de ré, enfim, um **absurdo desestímulo a você assumir espaço de gestão**. Porque é assim, **não vale a pena, né**? Porque foi assim os quatro anos com essas... Então, em alguns processos desses me marcou muito. [...] Por isso, é uma questão grande, grave, de judicialidade de tudo, a Justiça. Por isso que eu falei com a moça aqui, muitas vezes, porque **tudo era judicializado**, o que foi uma coisa muito... foi uma decorrência um impacto muito grande da aprovação da reforma administrativa do governo Fernando Henrique. Então, assim, **os gestores passam a ser, antes de qualquer coisa, suspeitos**. [...] Então, assim, esse processo, ele trouxe muitas tensões para a Fiocruz [...] Então é muito assim, muito pesado, muito pesado.*
>
> *AC1: [...] eu terminei essa gestão muito cansada, **a coisa do processo judicial é muito ruim**.*

Nesse sentido, é possível perceber que o sentimento de medo diante da possibilidade de cometer algum erro se faz em vários sentidos, não só prejudicando a vida funcional de um usuário, mas também ser responsabilizado legalmente e individualmente. Então, percebe-se o quanto a história mais ampla, que remonta a antecedentes do estabelecimento da nova administração pública neoliberal e gerencialista, bem como a história singular de cada pessoa que vivenciou a perseguição e desvalorização do agente público em seu trabalho cotidiano ao longo dos anos, se infiltram na atividade. Esse contexto constitui-se uma intersubjetividade que compõe as normas antecedentes do trabalho, caracterizadas pela anterioridade e anonimato (Schwartz; Durrive, 2008). Cada trabalhador/a se depara com elas na atividade, mesmo que não consiga perceber sua dimensão.

Outro fator que torna o trabalho mais exigente, como identificado a partir das respostas ao QSATS, é a complexidade de alguns processos, como foi amplamente citada, por exemplo, o de concessão de aposentadoria. São tarefas que demandam grande conhecimento da legislação, que apresentam mudanças constantes e, por isso, indicam uma contínua necessidade de atualização, pois são processos longos que envolvem muitas etapas e por vezes, muitos interlocutores, tanto a nível individual, quanto intersetorial e interinstitucional.

Bem como funções consideradas estratégicas, como o planejamento, a elaboração de políticas ou a gestão de projetos, que demandam grande conhecimento e articulação institucional. Tais exigências são percebidas nas respostas ao QSATS abaixo:

> *R129, COGEPE: Análise dos processos de abono, porque é feita uma **análise de toda vida funcional** do servidor, sendo responsável por dizer se ele já implementa condições para se aposentar.*
>
> *R131, COGEPE: Concessão de aposentadoria, pois demandam uma análise de toda a vida funcional do servidor e das regras de aposentadoria, que são muitas e sofrem **frequentes alterações**.*
>
> *R63, Presidência: A área de administração de pessoas devido ao **volume de informações**, leis, IN que **temos que acompanhar diariamente** e onde apresentam alterações e demandas a serem cumpridas.*
>
> *R18, ICTB: Afastamento do país e Cessão por convênio **são mais complexas**, tendo em vista envolver um **número maior de pessoas no fluxo**.*
>
> *R174, IGM: Coordenação dos projetos do setor e projetos institucionais (porque a atividade normalmente envolve **relacionamento com a agência de fomento e outras subunidades** da organização - compras, financeiro, Direção -, e está submetida às questões de orçamento); e gestão de conflitos.*
>
> *R51, INCQS: Planejamento de desenvolvimento de pessoal, por causa das **legislações que mudam a cada ano** por parte do governo e afeta sempre nosso trabalho.*
>
> *R70, Bio: Gestão mensal do contrato. Porque exigem **vasto conhecimento técnico**, análise de planilhas com vultuoso **volume de dados**, além da dependência de dados de outras áreas de Bio.*
>
> *R168, IRR: Conduzir o planejamento estratégico. Porque **envolve todas as equipes** e integração com outros serviços e colaboradores da instituição.*
>
> *R78, Bio: Atualmente, a elaboração de políticas, porque exigem um **conhecimento amplo** e estratégico de todos os processos e fluxos de trabalho da área de T&D.*

Pode-se perceber quão diversa é a responsabilidade da área de Gestão de Pessoas e os diferentes processos de trabalho que seus profissionais precisam tocar, bem como o quanto o trabalho real engloba bem mais elementos do que há na prescrição dessas tarefas, conforme disposto nos manuais. Nessa tese pontuo o quanto a atividade de trabalho impõe aos trabalhadores exigências, e mesmo uma tensão, o medo de errar, o peso da responsabilidade e a necessidade de dar conta de toda sua complexidade.

Entre os cursos ou formações que os respondentes consideram que contribuíram mais para seu trabalho, a maioria são cursos de cunho técnico para conhecimento ou atualização em conhecimentos necessários à execução de suas tarefas, como conhecimentos referentes à

legislação, às normativas da administração pública, sobre instrumentos e metodologias utilizadas e, especialmente, sobre os diversos sistemas utilizados.

A área de Gestão de Pessoas no serviço público já possuía muitos sistemas, e, com a expansão do trabalho remoto emergencial, a digitalização dos serviços nos órgãos públicos foi acelerada. Na Fiocruz, a implantação do SEI, que já havia sido iniciada antes da pandemia, mas caminhava aos poucos, foi acelerada e, atualmente, todos os processos de Gestão de Pessoas já são tramitados eletronicamente, o que exigiu uma qualificação rápida dos trabalhadores da área e ainda uma grande demanda para que estes profissionais formassem os usuários para lidar com os processos eletrônicos.

Além dos cursos de cunho técnico também foram muito citadas formações para lideranças, como o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) da instituição para o desenvolvimento de habilidades relacionais ou comportamentais, como cursos de comunicação não violenta, inteligência emocional, gestão de conflitos, e, formações na área de psicologia e pedagogia.

Cabe ressaltar que são poucas as formações relacionadas à saúde do trabalhador mencionadas, mas entre as que foram citadas tem-se: eventos promovidos pela Coordenação de Saúde do Trabalhador da própria Fiocruz, cursos sobre saúde e trabalho promovidos pelo Centro de Estudos da Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana (CESTEH/ENSP) e cursos externos sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

Interessante destacar que apesar da maioria dos respondentes (66,5%) afirmar que sua formação/qualificação é suficiente para dar conta de suas atividades, 33,5% afirmam que suas respectivas formações/qualificações não bastam para executar as atividades. Nos encontros para devolutiva dos resultados do QSATS os participantes manifestaram acreditar que esse resultado se deve à grande quantidade de tarefas que realizam e, que por isso, seria difícil manter-se atualizado e se sentir de fato competente em todas elas. Essa dificuldade de atualização se amplia com a contínua mudança (que será abordada no item 6.3.1 de forma mais aprofundada) de regramentos que alteram as prescrições dos seus trabalhos e que estas mudanças não são acompanhadas de espaços de troca e formação suficientes e coerentes com o cenário das instituições públicas para dar conta do ritmo e intensidade das mudanças.

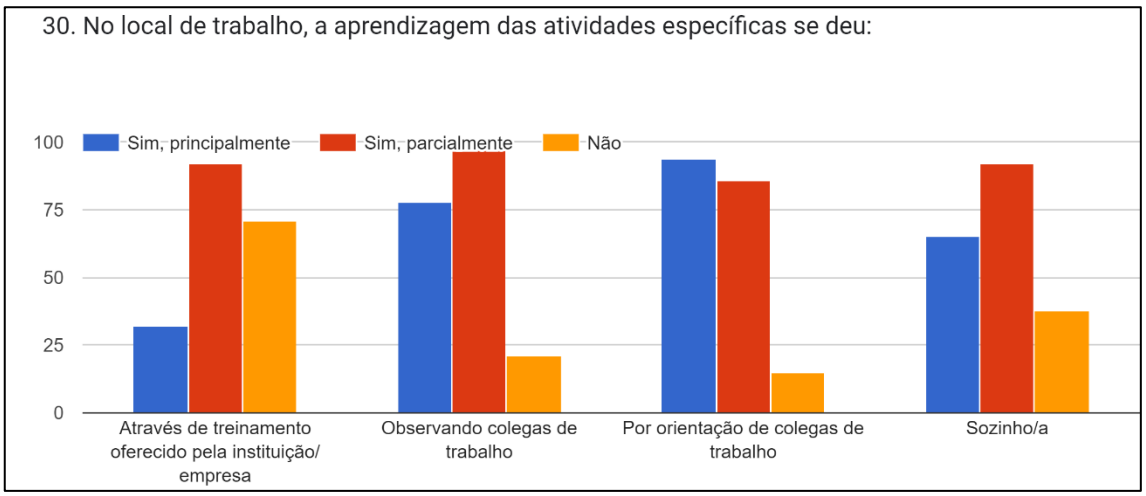
Isto é, existe um sentimento de frustração em não se sentir qualificado o suficiente e de não atender as expectativas ou acompanhar as mudanças que também se insere no registro da atividade, é algo que está ali influenciando as ações cotidianas e a produção de sentido em seu trabalho, sentimento que constitui também o real da atividade (Clot, 2010a), bem como é constituído pelo desejo de “correr atrás”, de criar esses espaços e momentos para “conversar e

ter trocas” de modo a “dar conta de todas as demandas que vão surgindo no dia a dia” como colocado pelas participantes abaixo:

> *Verônica: Também me chamou a atenção a parte da capacitação, exatamente isso que ela falou, como nós vamos buscar capacitação para dar conta de* ***todas as demandas que vão surgindo no dia a dia****, novos programas que temos que alimentar, gerenciar, de novos métodos de gestão ágil, até as questões do próprio RH, de gestão, de liderança, relacionamento com as pessoas, essa questão da capacitação é bastante central. (Devolutiva QSATS RJ)*
>
> *Bromélia/ Devolutiva QSATS RJ: [...] falar sobre as nossas demandas públicas, porque é outra realidade [...] sentar e* ***conversar e ter trocas****, porque às vezes a solução está dentro da gente.*

Em relação a como se deu a aprendizagem das atividades realizadas (Figura 26), percebe-se que é bem significativa a aprendizagem por orientação de colegas de trabalho (93% relatam sim, principalmente ou parcialmente) e através da observação (90% relatam sim, principalmente ou parcialmente), pois mesmo havendo um investimento da instituição na qualificação dos funcionários, 37% relatam que a aprendizagem não se deu por treinamentos oferecidos pela instituição ou que tiveram seu aprendizado principalmente sozinhos (34%).

**Figura 26 –** Formas de aprendizagem das atividades de trabalho




Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

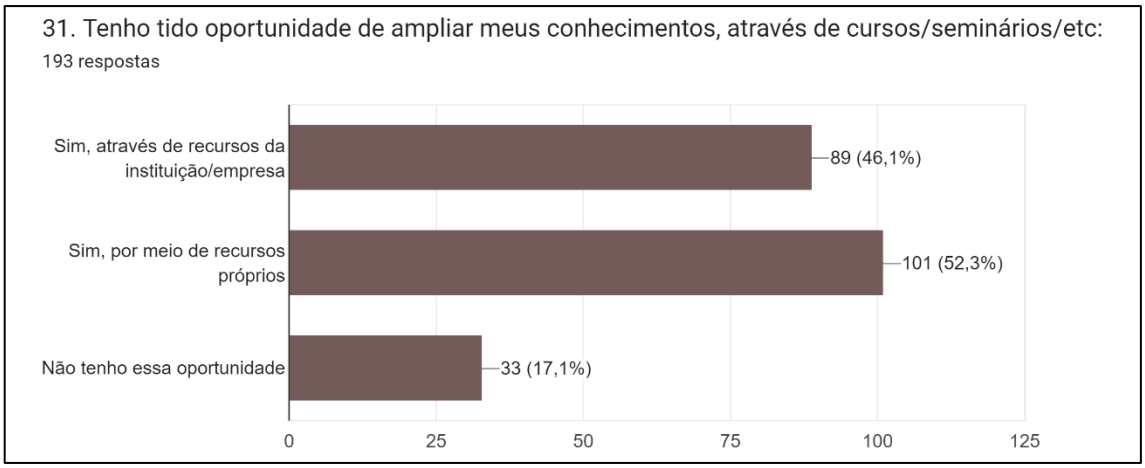
Isso reforça o caráter coletivo do trabalho e o quanto esse aspecto se constitui como recurso para a atividade, já que os/as trabalhadores/as podem acessar o conhecimento cristalizado em patrimônio através de seus colegas. Nesse sentido, é importante ter um ambiente de trabalho que contribua para a cooperação entre os/as trabalhadores/as, de modo que não se sintam sozinhos para aprender novas tarefas, mas possam confiar e contar com a

equipe de trabalho para vivenciar situações de aprendizagem no trabalho. Também é importante analisar o contexto dos vínculos de trabalho, pois os 37% que afirmam que a aprendizagem não se deu por oferecimento da instituição, indicaram, também, as limitações legais para a capacitação dos profissionais terceirizados.

> *Hortênsia/Devolutiva QSATS RJ: Essa questão da dificuldade de capacitação, aquele percentual ali alto né, foi 33%, tem tudo a ver com a modalidade de vínculo, porque tem a questão do aspecto legal,* ***o terceirizado ele é visto como posto de trabalho, ele é um posto, ele não é um recurso a ser desenvolvido****, então é como se aquela peça tivesse que ter 100% de todas as funcionalidades que eu preciso para ela operar com efetividade e se não está operando eu vou substituir, eu não vou desenvolver, eu não vou capacitar, eu não vou ajustar, então em razão, eu acredito, desse percentual alto de terceirizados no RH, mais de 60%, você tem aí esses* ***desafios na capacitação dessa força de trabalho****, o que se torna um fator crítico porque se eu não tenho uma mão de obra que pode florescer, estudar, melhorar, ampliar o olhar etc. etc. eu acabo em algum momento também tendo problema nas soluções que eu vou ofertar, na qualidade do meu atendimento, sei lá, enfim, nos meus processos de uma forma geral porque as pessoas precisam se qualificar independente da forma de vínculo para poderem dar conta de seus processos que são de bastante complexidade.*

Diante da necessidade de dar conta do trabalho e aprender, percebe-se que os profissionais da área vão buscar os próprios meios para se desenvolver (52,3%) e há um investimento de si para fazer frente aos desafios colocados pelo trabalho. Dessa forma, identifica-se uma abertura ao aprendizado e a busca de qualificação, bem como percebe-se que apesar das restrições, há um esforço institucional de promover eventos de capacitação do seu corpo funcional (46,1% indicam oportunidades de qualificação pela instituição).

**Figura 27 –** Oportunidades de ampliação de aprendizagem




Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

Em relação ao local de trabalho, percebe-se que no geral há boas condições. O fator que traz menos satisfação para os/as trabalhadores/as é quanto aos espaços adequados para pausas, lanches e repousos em que 21% afirmam que não há esses espaços e, de fato, pela observação das visitas realizadas às unidades, não há refeitórios em quantidade e tamanho adequados para a demanda. Em algumas unidades há escalas de horários para utilização dos refeitórios para minimizar os impactos negativos disso, mas quando isso não acontece, um recurso também utilizado é o de comer na própria sala de trabalho, o que traz uma série de inconvenientes, como tempo reduzido de almoço ou interrupção constante.

Quanto às relações com colegas e chefias tem-se que os profissionais de Gestão de Pessoas da instituição no geral realizam as atividades em equipe (60% - sempre ou frequentemente), sozinhos/as (58% - sempre ou frequentemente) e com a colaboração de colegas (55% - sempre ou frequentemente). Apesar do resultado parecer contraditório, as pessoas fazem suas tarefas sozinhas e em equipe, isto se deve porque os profissionais realizam diversos tipos de atividades, com isso, algumas delas precisam ser realizadas em equipe, em outras, a pessoa é a responsável principal mas conta com a colaboração de colegas, e, em outras, é preciso realizar a atividade sozinha, especialmente em tarefas que requerem concentração ou que envolvam lançamentos em sistemas, por exemplo.

A grande maioria dos profissionais (92,6% de 189 respondentes) informou não ser vítima de nenhum tipo de discriminação por parte dos colegas e chefias. No entanto, quatro pessoas (2%) mencionaram a questão do vínculo profissional.

> *R140, COGEPE: Não sei se discriminação, mas há uma grande diferenciação no tratamento pelo vínculo do profissional.*
>
> *R148, FioCE: Não acredito que seja esse o termo, mas existe sim uma diferenciação pelo vínculo de trabalho. Sou bolsista e isso influencia na credibilidade que dão ao meu trabalho.*

Também quatro pessoas citaram a discriminação ligada à idade. Nesse sentido, cabe reforçar, como já dito, que a instituição atualizou sua Cartilha Assédio Moral, Sexual e Outras Violências no Trabalho em novembro de 2022, lançou vídeos e realizou evento[13] para divulgar o documento e promover relações saudáveis de trabalho.

No geral, prevalece um bom ambiente de trabalho com os respondentes afirmando que a troca de experiências é permitida e valorizada (93%), que as pessoas podem se expressar à

[13] Convite para evento Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=BG36Tux49ek. Acesso em: 31 ag. 2023.

vontade (81%) e que têm autonomia para realizar suas atividades (68%). Também há uma satisfação com o trabalho, pois a maioria dos respondentes afirma que sua opinião é considerada para o funcionamento do serviço (71% - sempre ou frequentemente), aprendem coisas novas (64% - sempre ou frequentemente), fazem coisas que lhes dão prazer (61% - sempre ou frequentemente) e têm oportunidade de usar sua criatividade (55% - sempre ou frequentemente).

A percepção de reconhecimento também é bastante satisfatória, pois a maioria dos respondentes considera que realiza um trabalho útil (95% - sempre ou frequentemente), que as chefias os respeitam como pessoa (94% - sempre ou frequentemente), que o público demonstra satisfação ou gratidão com o que fazem (74% - sempre ou frequentemente), que a chefia demonstra que reconhece sua dedicação (70% - sempre ou frequentemente), que os colegas demonstram admiração pelo modo como desenvolvem as atividades (66% - sempre ou frequentemente) e que a sociedade valoriza o que fazem (55% - sempre ou frequentemente). Nota-se, então, que é este reconhecimento da sociedade que tem uma percepção menos positiva.

As condições de trabalho são consideradas satisfatórias por 85% dos profissionais, a remuneração é considerada compatível com as atribuições e responsabilidades por 60%, e, 54% não têm perspectiva de ascensão profissional ou plano de carreira coerente com a profissão. Este último se dá tanto para servidores quanto terceirizados, estes últimos não possuem carreira em suas empresas, e, como o vínculo com a Fiocruz é mais frágil, também não possuem perspectiva de crescimento na instituição, mas, os que têm uma limitação de níveis para progressão, quando chegam ao topo da carreira, há poucas possibilidades de ascensão profissional.

Para 71% dos respondentes a cobrança de produção não interfere na qualidade do seu trabalho, bem como há um sentimento de segurança, pois 70% não se sentem inseguros em relação ao emprego nem possuem medo de perdê-lo. Mesmo entre terceirizados e bolsistas, a maioria (54%) relata essa segurança psicológica de não ter medo de perder o emprego.

Há também de se colocar que 82% dos respondentes consideram que seus conhecimentos permitiriam realizar atividades mais complexas. Nas devolutivas foi destacado que talvez as pessoas se sintam subaproveitadas em relação ao seu potencial, ou, que a necessidade da multitarefa, devido às muitas atividades com pouco pessoal, em contrapartida, faz com que o/a trabalhador/a tenha que realizar coisas que gosta, mas também com muitas tarefas menos complexas ou enfadonhas que não gosta, pois são necessárias. Ou que ainda

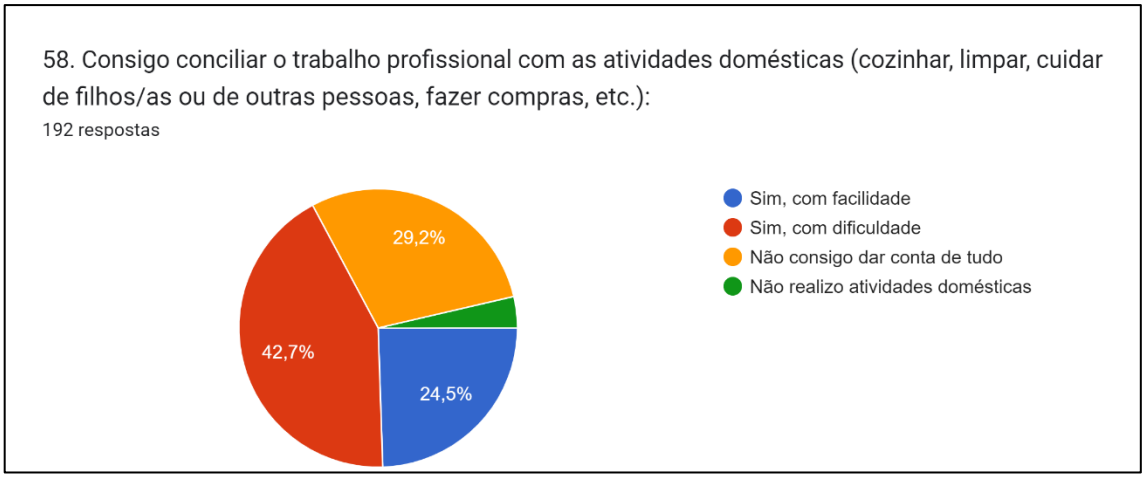
possa existir uma inadequação na alocação das pessoas nos postos de trabalho, fazendo com que pessoas estejam alocadas em funções que não são de sua expertise.

> *Hortênsia: É a **multitarefa nociva**. [...] a velocidade que eu teria, a efetividade de entrega que eu teria se eu tivesse num outro processo que é por exemplo o processo de elaboração desses programas e dessas ações relacionadas à liderança e demais colaboradores, seria infinitamente maior do que a efetividade e celeridade que eu estou tendo num processo que me demanda um conhecimento de SIGEPE, normas e regimentos e diretrizes que eu fico ali às vezes, como ela falou, a tarde inteira para dar conta do afastamento do coleguinha e me apropriar de cenários e às vezes a pessoa que está fazendo lá o desenho do PDG ela está totalmente desequipada para aquilo, ela nunca fez e adoraria estar fazendo lá a minha liturgia do afastamento, interessante... [...]*
>
> *Verbena/Devolutiva QSATS RJ: Nós temos atividades, como cuidar de pasta funcional, é algo não complexo, e se é talvez uma das poucas atribuições dessa pessoa, **ela pode estar se sentindo subutilizada**... nesse sentido, que ela poderia mais.*

Apesar das limitações para a ascensão profissional e em relação à possibilidade de realizar atividades mais complexas, é possível dizer que, pela maioria dos fatores analisados através do QSATS, existem no SGP condições favoráveis à psicodinâmica do reconhecimento (Dejours, 2005) e à produção de sentido no trabalho, sendo um contexto mais favorável à saúde. É claro que uma pessoa singular pode vivenciar e interpretar sua situação de trabalho de forma diferente, mas em termos gerais, o ambiente e as condições oferecidas aos trabalhadores não são entendidos como fonte de adoecimento.

Em relação à conciliação com as atividades domésticas (Figura 28), 42,7% afirmam ter dificuldade em conciliar o trabalho profissional com o doméstico. E 29,2% assumem não conseguir dar conta de tudo. Dos 24,5% (47) que afirmam que conseguem conciliar com facilidade, 66% (31) são pessoas que não têm outras pessoas sob seus cuidados, como crianças ou idosos. Considerando que é uma área de trabalho de maioria feminina, estes dados são importantes, pois indicam a sobrecarga da divisão sexual do trabalho sobre as mulheres.

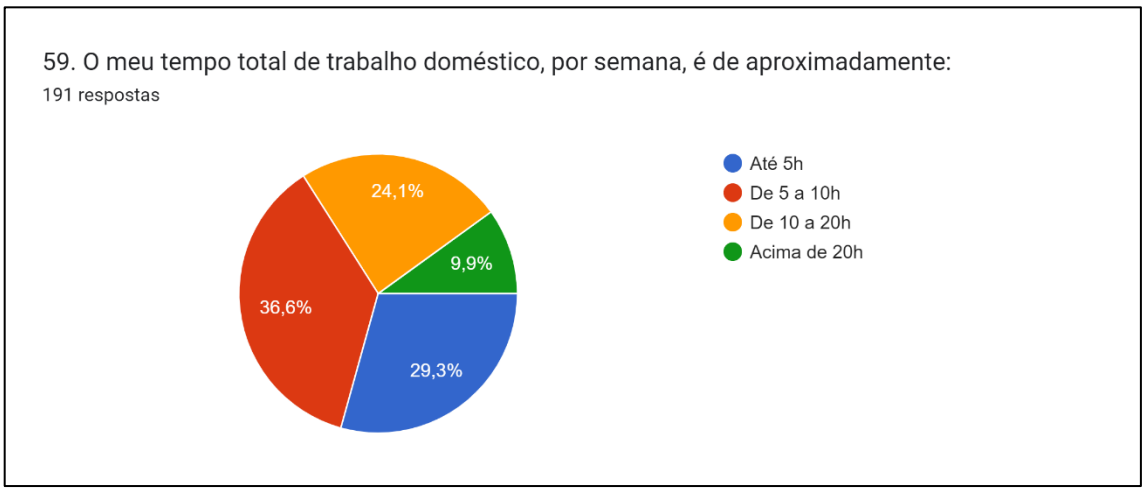
**Figura 28 –** Conciliação trabalho e atividades domésticas




Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

Com os dados é possível perceber que após a jornada de trabalho profissional, ainda é preciso dedicar tempo para o serviço doméstico (Figura 29), sendo que 39,6% precisam dedicar de 5 a 10 horas por semana para isso e 24,1% de 10 a 20 horas. 9,9% relatam, ainda, que precisam dedicar mais de 20 horas para as tarefas domésticas, o que indica pouco tempo de lazer e descanso e uma sobrecarga física e mental que pode afetar a saúde.

**Figura 29 –** Tempo de trabalho doméstico por semana




Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

Apesar desse cenário, a instituição constitui um ambiente que permite que esses profissionais possam se ausentar eventualmente para cuidar da própria saúde ou de familiares, o que se torna uma condição de trabalho muito importante, especialmente para mães, que social e historicamente protagonizam o cuidado com os filhos, precisando levar a médicos,

reuniões de escola, etc. Essa é a realidade para 76,3% dos respondentes, do qual o trecho abaixo do 1º EST/RJ é bem exemplificativo:

> *Flora: Pra mim, eu falo assim: "**a Fiocruz é uma mãe"**. Que a gente quando vem de uma instituição privada assim... A Fiocruz é uma mãe, te abraça, eu falo, hoje eu sou mãe. Eu falo assim gente, se eu posso, se meu filho tá doente, eu falo "poxa, gente, eu vou ficar de home", mas eu posso dar um suporte pro meu filho e isso não tem preço que pague. E **na instituição privada eu não tinha isso**. Era assim: Você optou ser mãe, você não quis ser mãe? Então tipo: problema é seu. Quem vai levar seu filho pro médico é qualquer pessoa, menos você. Então isso pra mim é o que mais contou.*

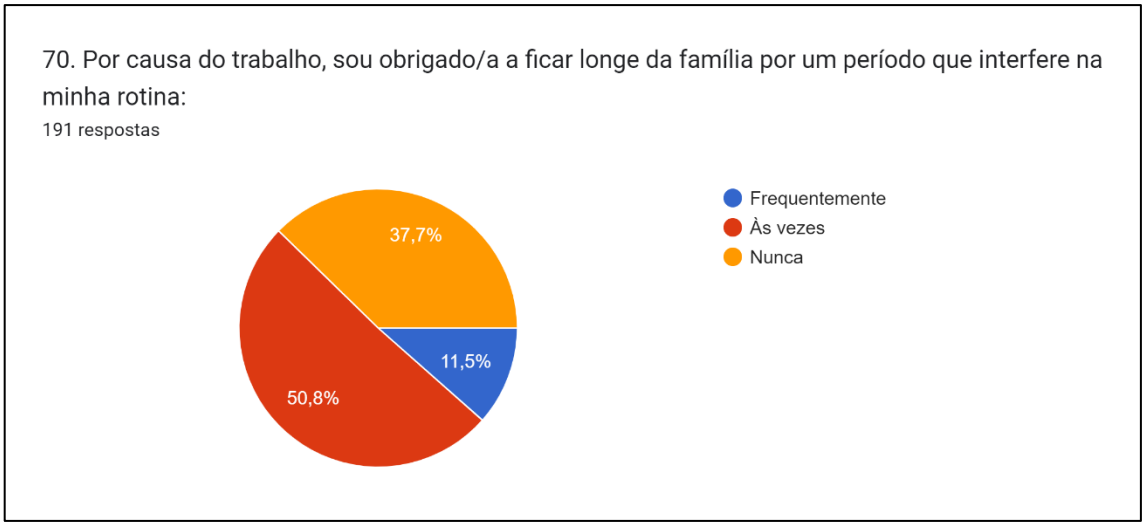
Considerando estes fatores que interferem na qualidade de vida, 58,4% dos respondentes afirmam que não precisam sair muito cedo de casa ou chegar muito tarde, mas esta é a realidade para 41,6% dos profissionais.

Considerando 178 respostas válidas, percebe-se que o tempo de deslocamento e o volume de tarefas domésticas acaba afetando o tempo de sono dos profissionais, já que 54% dos respondentes dormem, em média, até 6 horas por noite somente. Com isso, 32% dos respondentes consideram que o tempo de repouso e sono nunca ou raramente é suficiente. E 37,7 considera que é suficiente apenas às vezes.

A relação imbricada entre trabalho e casa faz com que, mesmo quando os profissionais estão em casa, 38% continuem se preocupando com o trabalho sempre ou frequentemente e 16% sigam a realizar alguma atividade profissional (sempre ou frequentemente). Ao mesmo tempo em que quando estão no trabalho, 55% continuam a se preocupar com a vida familiar ou pessoal, enquanto 37% seguem a realizar ou gerenciar atividades relacionadas à vida particular ou pessoal, o que é muito comum para mulheres e mães que ainda precisam permanecer gerenciando o funcionamento da casa e o cuidado com crianças, idosos e pessoas sob sua responsabilidade durante a jornada de trabalho profissional.

Dessa forma, a separação entre a mente voltada para o trabalho e para a casa não existe, bem como deixar os problemas de casa, em casa, e os do trabalho, no trabalho, também não é possível. Muitas vezes o trabalho interfere na rotina familiar (Figura 30), como 50,8% dos respondentes relatam que acontece às vezes.

**Figura 30 –** Interferência do trabalho na rotina familiar




Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

Bem como, 55,3% afirmam que o trabalho afeta sua vida familiar e social às vezes positivamente e às vezes negativamente, enquanto 22,1% relatam que não afetam e 20% informam que afeta apenas positivamente. Somente 2,6% afirmam que o trabalho afeta apenas negativamente.

Quanto à percepção de riscos à saúde, o que chama mais atenção é que 20% dos respondentes relataram ruídos muito elevados ou incômodos sempre ou frequentemente, o que pode indicar o ruído causado pelo atendimento aos usuários, muitas vezes em salas com pouco espaço, o que amplia a percepção do ruído. Segmentando essa questão para as unidades regionais, apenas 7% destes respondentes colocaram o ruído como um incômodo sempre ou frequentemente, talvez por serem unidades mais novas, com salas mais espaçosas, algumas com um número reduzido de trabalhadores/as e com menos usuários em comparação com a maioria das unidades do Rio de Janeiro. Este ruído pode não representar o risco de um dano auditivo, mas pode gerar grande incômodo aos/às trabalhadores/as e até mesmo comprometer o desempenho pela dificuldade de concentração, o que foi relato anteriormente quando tratavam das funções mais exigentes.

Apenas 11 respondentes mencionaram a situação de violência no entorno das unidades do Rio de janeiro como um risco à saúde. Ao escutar essa informação na devolutiva dos resultados do QSATS no Rio de Janeiro, a participante pontuou: *"o pessoal naturalizou aí esse tiroteio" (Hortênsia).*

Esta opção não estava entre as opções de resposta e foram colocadas na descrição da opção "Outros". Talvez a pouca menção a esse risco seja porque as pessoas consideraram que

deviam marcar apenas as opções já pontuadas no questionário, ou como a participante destaca, porque as pessoas já naturalizaram a situação de confrontos armados na região, até mesmo como um recurso de defesa psicológica, mas fato é que a sensação de insegurança que atinge a todos os/as trabalhadores/as dos campi Manguinhos, Maré e Farmanguinhos afeta sua saúde psicológica e é um dos motivos para a preferência pelo trabalho remoto.

> *AC3: E também me chamou a atenção a questão da violência. Eu acho que é muito mais, porque eu acho que tem uma naturalização aí do Rio de Janeiro, não apenas da Fiocruz, mas* ***nós cidadãos do Rio de Janeiro naturalizamos a violência porque todos os dias nós saímos de casa e não sabemos como é que a gente vai voltar*** *independente... Claro que quem pega ônibus e quem pega metrô, está muito mais vulnerável, mas também quem está com carro, quem passa por vários locais hoje, né? Então acho que tem essa questão, que é uma questão, e nossa instituição, talvez o impacto não seja tão, não seja a primeira questão que incomoda, porque* ***nossa instituição tem alguns mecanismos de proteção interna****, pelo menos, interna, não da violência flagrante aqui dentro. Mas claro, se você sai, a gente está numa área supercomplicada, né? [...] a violência eu acho que é um aspecto aí, a naturalidade que o Rio de Janeiro, cidadãos cariocas, infelizmente, por mil motivos,* ***porque é muito cansativo viver todos os dias sem saber o que você vai encontrar pela frente****, né?*

É possível observar no trecho da entrevista acima que há mecanismos institucionais para buscar resguardar a integridade física dos/as trabalhadores/as. Dessa forma, há um sistema de comunicação de informes de segurança para alertar as pessoas sobre como está a situação do entorno dos campi, se há portarias fechadas pela violência, se as pessoas devem evitar determinados caminhos ou mesmo não se deslocar para a unidade. Mas quando as situações ocorrem no meio do expediente, ou especialmente próximo aos horários de entrada e saída, as pessoas se sentem em um cenário de muita vulnerabilidade. Nesse sentido, tanto o ruído quanto a violência urbana são aspectos que podem afetar o processo saúde-doença dos/as trabalhadores do SGP da Fiocruz, especialmente sua saúde mental.

Em relação às exigências ergonômicas que o trabalho em Gestão de Pessoas demanda, chama a atenção a necessidade de permanecer muito tempo sentado (81% relatam sempre ou frequentemente) e de fazer gestos repetitivos e minuciosos (31% relatam sempre ou frequentemente), que são exigências comuns em atividades administrativas e burocráticas e que são um fator de risco para o surgimento de doenças ocupacionais relacionadas ao trabalho sedentário, por fim, há a exigência de usar intensamente a voz (29% relatam sempre ou frequentemente) e a exigência física bastante associada à função de atendimento ao público.

Entre os sintomas manifestados pelos profissionais (Figura 31), os mais prevalentes são ansiedade e/ou irritabilidade (74%), dores nas costas (69%), dores de cabeça (67%), problemas de visão (55%), problemas de sono (sonolência/insônia) (52%), desânimo/fadiga

geral (49%), problemas musculares e das articulações (43%) e problemas de saúde mental (33%).

Dentre estes, os que os respondentes afirmam terem sido causados pelo trabalho ou agravados/acelerados pelo trabalho foram: ansiedade e/ou irritabilidade (49%), dores nas costas (45%), desânimo/fadiga geral (35%), problemas de sono (sonolência/insônia) (25%), problemas de saúde mental (25%), problemas de visão (22%), problemas musculares e das articulações (22%) e dores de cabeça (21%).

**Figura 31 –** Sintomas apresentados pelos/as trabalhadores/as – Geral e relacionado ao trabalho

| Sintomas | Em relação ao trabalho |
|---|---|
| 1º) ansiedade e/ou irritabilidade (74%) | 1º) ansiedade e/ou irritabilidade (49%) |
| 2º) dores nas costas (69%) | 2º) dores nas costas (45%) |
| 3º) dores de cabeça (67%) | 3º) desânimo/fadiga geral (35%) |
| 4º) problemas de visão (55%) | 4º) problemas de sono (sonolência/insônia) (25%) |
| 5º) problemas de sono (sonolência/insônia) (52%) | 5º) problemas de saúde mental (25%) |
| 6º) desânimo/fadiga geral (49%) | 6º) problemas de visão (22%) |
| 7º) problemas musculares e das articulações (43%) | 7º) problemas musculares e das articulações (22%) |
| 8º) problemas de saúde mental (33%) | 8º) dores de cabeça (21%) |

Fonte: Elaboração própria

Dessa forma, percebe-se que alguns sintomas têm grande prevalência, mas não têm muita relação com o trabalho, como dores de cabeça e problemas de visão. Enquanto outros são menos prevalentes entre os sujeitos da pesquisa, mas têm muita associação com o trabalho, como desânimo/fadiga geral e problemas de saúde mental.

A ansiedade tem sido um sintoma muito relatado na sociedade em geral, especialmente após a vivência da pandemia, trata-se de um problema de saúde mental ao qual os problemas de sono também podem estar associados. As dores nas costas são comuns em profissionais que trabalham muito tempo sentados, como já identificado anteriormente para esse grupo de profissionais, mas também pode estar relacionado à tensão postural. Para uma

médica da Coordenação de Saúde do Trabalhador consultada sobre os dados da pesquisa, os sintomas em conjunto revelam um quadro de sofrimento:

> *Médica CST: [...] todos que você colocou como de maior expressão podem ter relação com a saúde mental. Porque a saúde mental ela ficou dissociada por exemplo da insônia, da cefaleia, da irritabilidade, da ansiedade, mas na verdade* ***todos podem estar relacionados à saúde mental****. [...] a dor nas costas ela é postural, ela é da atividade, permanecer muito tempo sentado como você mesmo relatou, mas ela também tem o aspecto tensional, da própria tensão muscular, da ansiedade, do estresse [...] todos eles* ***podem estar relacionados a essa ansiedade****, e muitas vezes o paciente ele não se dá conta, que a insônia, a irritabilidade, a dor de cabeça, a fadiga, como você também relatou,* ***tudo isso pode estar relacionado a um quadro depressivo****. [...] a pessoa como fica depressiva, às vezes ela não consegue fazer determinadas coisas pelo quadro de depressão e aí gera ansiedade, porque ela sabe que ela tem que fazer, mas ela não consegue. E aí muitas vezes está associado à insônia, aí vem a fadiga, a irritabilidade, porque as pessoas depressivas e ansiosas muitas vezes não dormem ou dormem mal, tem um sono de má qualidade. Então isso tudo pode estar relacionado [...]*

Em relação aos cuidados com a saúde, a maioria (69,8%) considera que tem acesso a uma alimentação saudável no trabalho. Entre os cuidados que os profissionais tomam para evitar que sua saúde seja afetada pelo trabalho, estão cuidados com o físico, principalmente a realização de atividades físicas, manter uma alimentação saudável, realizar consultas e exames preventivos e o uso de medicamentos quando necessário; a busca por manter uma relação equilibrada com o trabalho, estabelecendo limites, como evitar trabalhar fora do horário de expediente, a tentativa de se desconectar do trabalho quando não está nele, isto é, não ficar pensando nas demandas de trabalho, buscando organizar o tempo de trabalho e a rotina; e os cuidados com a saúde mental, principalmente através de acompanhamento psicoterápico, com a dedicação de tempo ao lazer e ao descanso, práticas que reduzem o estresse e a ansiedade, como meditação, yoga e outras práticas integrativas complementares. Estas medidas estão destacadas nos trechos abaixo:

> *R127, COGEAD: Exercícios físicos regulares, desconexão do trabalho nos momentos de descanso e lazer, cuidados com a saúde mental, tais como: terapia e meditação.*

> *R148, FioCE: Estou buscando, principalmente nos últimos meses, controlar as demandas que possam surgir fora do expediente, e tento me desligar das preocupações do trabalho. Percebi que a ansiedade estava me atrapalhando na organização das demandas e isso gerava problemas no cotidiano em casa, por ter que fazer algo fora do expediente, ou mesmo ficar preocupada antes de resolver quando chegasse no trabalho. Dessa forma, organizei meu setor, minha rotina e estou conseguindo lidar melhor com isso. Além disso, venho fazendo atividades físicas pela manhã antes do expediente, o que está me dando mais disposição para o dia, e busco uma alimentação saudável, preparo tudo no dia anterior para trazer, e nos finais de semana organizo e deixo tudo pré pronto. Também estou fazendo terapia para lidar com a ansiedade.*

> *R119/unidade não informada para não permitir identificação: Tentei prevenir por muito tempo que o trabalho afetasse minha saúde mental, mas a pandemia de covid-19 causou um agravamento e estive mal de saúde por conta das demandas do trabalho. Tenho realizado acompanhamento psiquiátrico e psicológico para tentar amenizar os sintomas. O recente processo de remoção auxiliou para uma leve melhora.*

Considerando os sintomas manifestados em relação ao trabalho que indicam um comprometimento do quadro de saúde mental destes trabalhadores e um risco para o sofrimento causado pelo trabalho se tornar patogênico, é importante que, além desses cuidados individuais tomados pelos/as próprios/as trabalhadores/as em busca de preservar sua saúde, a instituição possa também tomar medidas para avaliar a organização do trabalho e as condições e relações de trabalho, atuando sobre elas no sentido de transformar o trabalho e promover ambientes saudáveis.

Além disso, apesar de não ter sido abordado no referencial teórico, pelos resultados da pesquisa identificou-se que o conceito de fatores psicossociais de risco no trabalho (Costa L; Santos M, 2013) pode ser um bom caminho para a instituição lidar com essa questão, analisando os fatores que têm contribuído para o sofrimento psíquico dos/as trabalhadores/as. Este conceito não está em oposição ao referencial de base desta pesquisa e, de certa forma, até a tangencia, tendo em vista que o QSATS investiga diversos desses fatores que são considerados de risco psicossocial e, provavelmente por isso, que os resultados trazem essa leitura. Alguns desses fatores estão apontados nessa pesquisa e podem ser usados de base para decisões gerenciais nesse sentido.

O conceito de riscos psicossociais é interessante, pois trata dos riscos para a saúde mental, física e social originados pelas condições de trabalho e pelos elementos organizacionais e relacionais suscetíveis de interagir com o funcionamento mental (Costa L; Santos M, 2013). Dessa forma, a proposta desse conceito é que se possa agir sobre estes fatores que estão na origem desses riscos e não sobre os riscos em si, isto é, sobre as causas e não sobre as consequências. As autoras agrupam os fatores psicossociais de risco no trabalho em seis dimensões: a intensidade e tempo de trabalho, as exigências emocionais, a falta/insuficiência de autonomia, a má qualidade das relações sociais no trabalho, os conflitos de valores e a insegurança na situação de trabalho. Tais fatores não eram categorias analíticas iniciais da pesquisa, mas muitos puderam ser observados na análise dos resultados.

É importante destacar que toda essa caracterização do trabalho e das condições de saúde dos/as trabalhadores/as em Gestão de Pessoas proporcionada pela análise dos dados do QSATS é marcada pela vivência da pandemia de Covid-19, já que o questionário foi

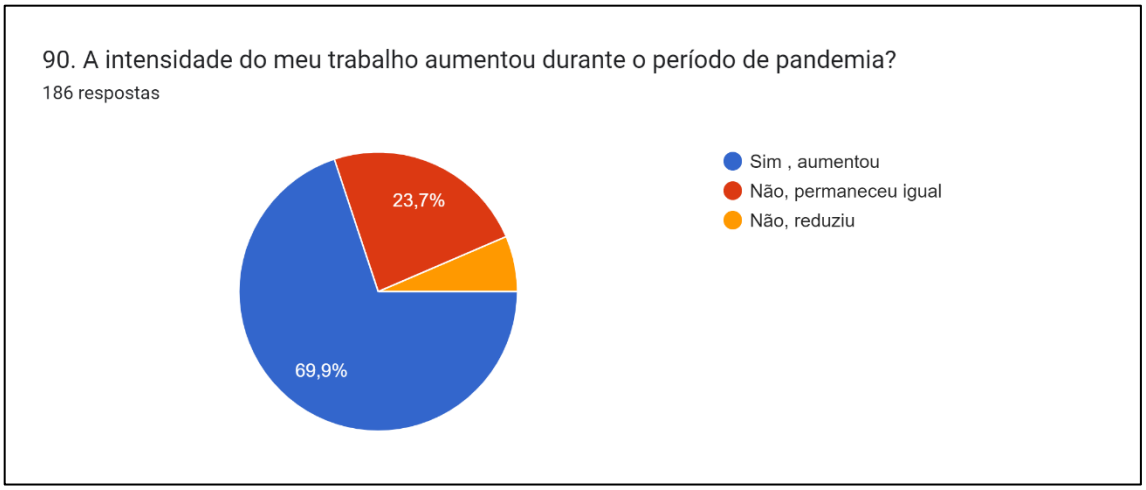
respondido pelos participantes no fim de 2022, um período que provocou uma transformação repentina no trabalho de Gestão de Pessoas. Houve a necessidade de uma adaptação brusca, de um dia para o outro, e depois, de contínuos ajustes conforme as mudanças no cenário. E é claro que apesar de haver orientações centrais, tanto do governo, como da própria instituição, cada unidade vivenciou esse momento de forma diferente, passando por temporalidades diferentes nesses processos de adaptação.

Algumas unidades suspenderam alguns tipos de atividades, como a capacitação, acreditando que alguma normalidade seria retomada em pouco tempo e, em breve, se voltaria a realizar treinamentos presenciais. Outras unidades migraram rapidamente para capacitações online, síncronas ou assíncronas. Inclusive o treinamento dos usuários do sistema para utilização de todo um aparato tecnológico novo - SEI, TEAMS e inúmeras ferramentas destinadas a reuniões virtuais - teve seu tempo em cada unidade.

BioManguinhos, a fábrica responsável pela produção nacional da vacina contra a doença, teve seu ritmo de trabalho ainda mais intensificado, inclusive com a contratação de mão de obra para dar conta da demanda emergencial. Um hospital de referência foi construído, sob a estrutura organizacional do INI, para atender a população. Então, cada unidade teve um impacto específico a partir da sua finalidade no escopo de funções da Fiocruz na pandemia.

Por isso, 69,9% dos respondentes do QSATS afirmam que houve um aumento da intensidade do trabalho nesse período, conforme Figura 32 abaixo.

**Figura 32 –** Intensidade do trabalho durante a pandemia



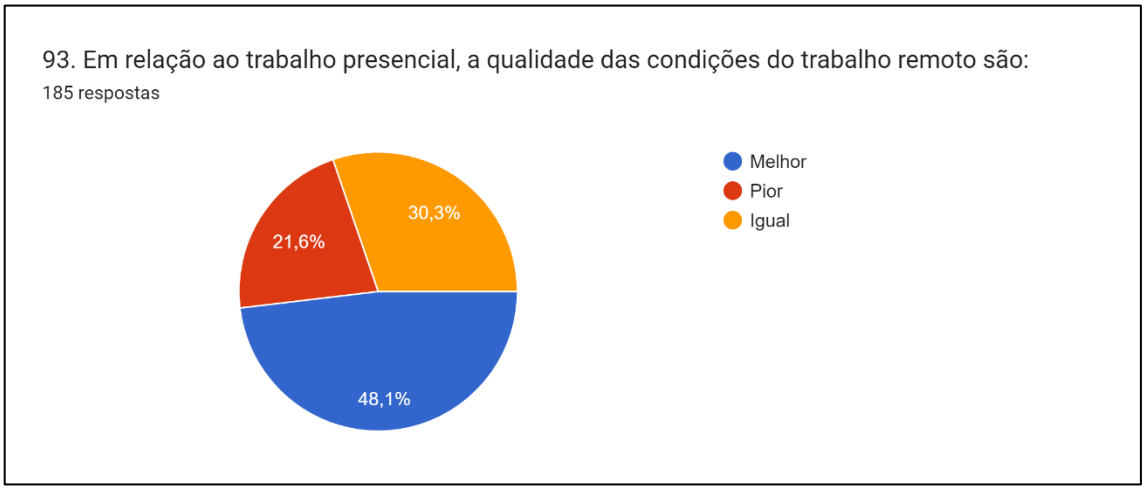

Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

Bem como, metade dos profissionais (52,22%) tiveram um aumento dos seus gastos pessoais por realizar o trabalho remotamente, tendo em vista que foi definido pelo governo federal que os custos do trabalho remoto deveriam ser cobertos pelos trabalhadores. Assim, gastos para garantir a infraestrutura necessária ao trabalho, como internet, equipamentos, mobiliário e até mesmo uma eventual reforma do espaço não foi acompanhada de ajuda de custo. Tais dados vão ao encontro dos resultados encontrados no serviço público na pesquisa de Bridi (2020), mostrando o cenário que se vivenciou no setor na pandemia.

A maioria dos respondentes (58,2%) considera que o suporte institucional para o trabalho remoto foi adequado. Mas, ainda assim, uma quantidade significativa (41,8%) de profissionais não ficou satisfeita com o que foi oferecido.

Na Figura 33 observa-se que a maioria (48,1%) considera que as condições do trabalho remoto eram melhores que as encontradas no trabalho presencial. E apenas 21,6% consideraram pior. Ao lembrar que muitos dos prédios da instituição são antigos, com problemas de infraestrutura, que por vezes os locais de trabalho são pequenos e que muitas vezes nem há local apropriado para as refeições, é possível entender esse resultado.

**Figura 33 –** Qualidade das condições do trabalho remoto




Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

Essas respostas ao QSATS dão um panorama sobre o período da pandemia (até o preenchimento do formulário entre setembro e dezembro de 2022) em que a questão da temporalidade é importante, pois houve muitos momentos diferentes dentro desse período pandêmico. Como por exemplo, o contexto repentino de todos se adaptarem a trabalhar de casa, com sua estrutura e com a dinâmica familiar em competição com a esfera do trabalho em que as pessoas viveram diferentes situações a partir da sua realidade pessoal, com

questões de se tinham ou não filhos ou outros dependentes do cuidado, se tinham ou não um lugar apropriado para o trabalho e do nível de dificuldade para as pessoas se ajustarem às novas ferramentas.

> *Bromélia: [...]* ***gente, meio-dia, vamos dar almoço, quantas vezes fiquei lá picando cebola na pia com computador, com criança puxando as pernas, que concentração, né?*** *Então, assim, nunca se viveu isso, é algo novo que a gente ainda vai trabalhar com os resquícios disso no psicológico, tanto de crianças, mulheres, enfim...*
>
> *Hortênsia: eu me solidarizo porque teve semanas de eu falar meu Deus como eu queria ir para o presencial, eu rezava para entrar no ônibus e desligar, chegar aqui e ficar só sentadinha...*
>
> *Bromélia:* ***Descansa no trabalho***.

Enfim, como se observa nesse diálogo acima durante a devolutiva do QSATS no Rio de Janeiro, muitos viveram seu caos particular, reforçando o que outras pesquisas já apresentavam sobre os impactos da pandemia na dinâmica familiar e do trabalho (Antunes E; Fischer F, 2020; Bridi, 2020; Felipe et al., 2021; Macedo, 2021).

Ao mesmo tempo em que há pessoas que se adaptaram rapidamente e logo manifestaram sua preferência por trabalhar remoto. Nesse momento, a Gestão de Pessoas que era muito caracterizada pelo atendimento presencial, migrou todo o atendimento para o online. E, inicialmente, os usuários passaram a ser atendidos pelo telefone pessoal, através do *Whatsapp* onde as fronteiras de canal e horário de atendimento ficaram muito invisíveis, com elevação da pressão sobre os/as trabalhadores/as. E cada unidade, a seu tempo, a partir dos combinados entre as equipes e a partir do posicionamento individual também de cada trabalhador/a, foram novamente definindo contornos e limites para esse atendimento. Mas inúmeros/as trabalhadores/as relatam sobre o recebimento de ligações e mensagens à noite ou finais de semana e a dificuldade de ignorar tais tentativas de contato.

Era uma situação difícil, pois mesmo com as ferramentas tecnológicas disponíveis, para alguns usuários era complicado entender determinadas orientações e procedimentos que precisavam ser cumpridos, por vezes sendo necessário até mesmo fazer chamada de vídeo para buscar explicar da melhor forma possível.

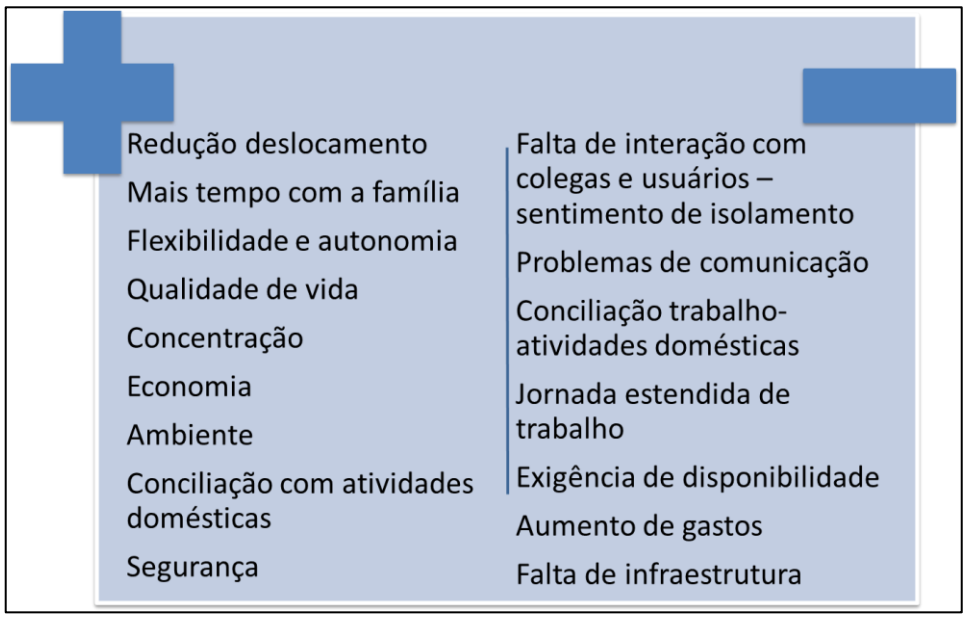
A partir de um determinado momento da pandemia, o trabalho foi retomado de forma híbrida, com revezamentos nas equipes para ter parte das equipes no presencial. E, mesmo havendo legitimidade e necessidade de parte do trabalho ser realizado remoto, ainda havia certas restrições por parte de alguns gestores, como observado pela participante abaixo no 2º EST/Regionais, o que também vai se transformando no processo, conforme

vai se avaliando as vantagens e desvantagens de cada modelo em relação a cada situação particular.

> *Lavanda: Então eu acho que aqui em [unidade] a gente ainda está,* ***ainda é um pouco de tabu, eu sinto, a questão do home office****. Mas temos sim essa possibilidade em alguns momentos com as nossas lideranças. Porque eu acho que é muito útil assim, a gente percebe um melhor aproveitamento de quando tem algum tipo de atividade, a possibilidade de ser feito de casa assim. A gente aqui, temos alguns momentos de ou elaboração de algum projeto ou de alguma documentação, né? Ou até mesmo entrevistas que a gente também apoia, né? E aí a gente tem conseguido manter por vídeo, a distância, que eu acho que* ***com a pandemia veio também essa possibilidade dos gestores flexibilizarem mais a questão do presencial****, porque era sempre: "ah não, tem que ser presencial, tem que ser presencial". E aí hoje, muitos deles viram como otimiza a possibilidade de um processo seletivo remoto até, né? Seja por conta da gente conseguir mais disponibilidade do candidato, mais disponibilidade deles, não é? Então eu acho que isso está vindo ainda assim para a gente aqui em [unidade], mas essa possibilidade de, dependendo da atividade,* ***a gente ter a margem de combinar****, né?*

Por isso, na ocasião, se fosse possível escolher, a maioria (72,5%) dos profissionais dessa área manifestavam o desejo por realizar o trabalho em modalidade híbrida (parte presencial e parte remota). Poucos desejavam realizar trabalho somente remoto (13,2%) ou somente presencial (14,3%) justamente porque ambas as modalidades tenham seus aspectos positivos e negativos. A Figura 34 abaixo aponta estes aspectos em relação ao trabalho remoto e que serão analisados adiante.

**Figura 34 –** Aspectos positivos e negativos do trabalho remoto




Fonte: Elaboração própria

Em relação aos aspectos positivos do trabalho remoto, a principal menção é em relação à redução do tempo e do desgaste com o deslocamento no trajeto casa-trabalho-casa, como na fala de *"R115, Bio: Não ter o estresse de enfrentar trânsito todos os dias".* O segundo item mais mencionado é a possibilidade de passar mais tempo com a família.

> *R131, COGEPE: Não perder tempo de deslocamento, poder almoçar com minha família e acompanhar de perto o crescimento do meu filho.*
>
> *R50, IFF: Poder acompanhar a rotina diária dos meus filhos e me facilita com algumas questões domésticas.*
>
> *R133, COGEPE: Poder gerir tanto o meu trabalho quanto a minha vida pessoal e familiar com filhos pequenos em atividade escolar.*

Outro aspecto positivo do trabalho remoto é a possibilidade de ter mais flexibilidade para realizar o trabalho e ter mais autonomia.

> *R69, Bio: Evita o desgaste do deslocamento e flexibiliza o horário de trabalho dentro da carga horária prevista.*
>
> *R75, Bio: Não precisar perder tempo com deslocamento, poder gerenciar as atividades pessoais, liberdade para organizar as tarefas e o tempo.*
>
> *R36, IOC: Ausência do desgaste e do tempo com o deslocamento, maior flexibilidade e autonomia no estabelecimento da rotina de trabalho, ganho em qualidade de vida.*

Em consequência do tempo a menos em deslocamento, muitos respondentes citam a qualidade de vida como ponto positivo do trabalho remoto, pois com isso conseguem dedicar tempo à realização de atividades físicas e ao autocuidado, podem ter mais tempo de sono, descanso e lazer. Além disso, estando em casa, conseguem ter uma alimentação mais saudável.

> *R106, Bio: Possibilidade de realizar atividades físicas e aproveitamento do tempo que seria gasto em trajeto (casa x trabalho x casa).*
>
> *R64, Bio: Não perder tempo com deslocamento, qualidade de vida, alimentação melhor, possibilidade de realizar exercícios com mais frequência e melhor autonomia do tempo.*
>
> *R173, IGM: Redução do tempo de deslocamento e consequentemente, mas tempo para descanso e lazer, além da calma e tranquilidade do ambiente doméstico.*
>
> *R65, Bio: Tempo para realizar atividades físicas por não precisar me deslocar, dormir um pouco mais e me alimentar melhor, além de poder almoçar com minha filha.*

> *R126, COGEAD: Acordar cedo para realizar uma atividade física, antes do expediente. Qualidade de vida. Aproveitar tempo com a família. Ter tempo para resolver assuntos pessoais. Realizar as atividades do trabalho pelo computador de casa ou até pelo celular. Poder trabalhar na minha casa de praia e no final do expediente ainda poder curtir a praia.*

Adiante, o fator mais citado foi a possibilidade de ter mais concentração para realizar tarefas que demandam foco, devido ao ambiente doméstico com mais silêncio e conforto, com a redução de interrupções, aumentando assim a produtividade.

> *R170, IGM: Realização de atividades que demandem um pouco mais de concentração, melhora na produtividade e diminuição do translado até o local do trabalho.*
>
> *R175, IGM: Possibilidade de fazer atividades que demandem concentração sem interferências dos atendimentos da sala, possibilidade de realizar atividades com pessoas de diversos locais com menos recursos financeiros, redução do tempo gasto com deslocamento, eliminação do custo de deslocamento.*
>
> *R17, ICTB: Possibilidade de acordar mais tarde, me concentrar melhor para escrever projetos, elaborar análises e planejamentos.*
>
> *R26, COGIC: Economia de tempo de deslocamento, conseguir trabalhar mais focada e sem interrupções.*
>
> *R146, IAM: Economia de tempo (gastos com deslocamento e tempo desperdiçado) e produção de melhor qualidade em trabalhos que exigem concentração e foco.*

Outro aspecto importante é a economia com itens como gasolina, manutenção de veículo, calçados, vestuário e alimentação fora de casa.

> *R51, INCQS: Economia de tempo com deslocamento e economia financeira com almoço e lanches.*
>
> *R107, Bio: Redução de custo com vestimentas e calçados. Não perder tempo com deslocamento e arrumação, aumentando significativamente seu período de descanso, lazer e convívio familiar.*

O ambiente também é um fator positivo no sentido de proporcionar além de mais concentração, um lugar mais tranquilo e confortável para a realização do trabalho.

> *R29, ICICT: Possibilidade de estar em casa com menos tensão no trabalho.*
>
> *R29, ICICT: Qualidade de vida (sem tempo de deslocamento, trânsito, mais horas de sono etc.), concentração e ambiente mais silencioso, conforto e gestão de tempo de acordo com produtividade.*
>
> *R130, COGEPE: Calma para trabalhar, ficar mais à vontade, poder realizar atividades domésticas com mais calma.*

A flexibilidade do trabalho remoto também permite uma maior dedicação aos cuidados com a casa.

> *R140, COGEPE: Maior produtividade, mais tempo para atividade física diária, melhor alimentação e disponibilidade para receber serviços necessários para a manutenção da casa.*
>
> *R18, ICTB: Não precisar ficar no trânsito muito tempo e poder administrar algumas tarefas de casa sem prejudicar o bom andamento do meu trabalho.*
>
> *R58, COC: Não tenho a perda do deslocamento para a unidade, e também uma liberdade de alocação do tempo disponível para cuidar das atividades de casa.*
>
> *R50, IFF: Poder acompanhar a rotina diária dos meus filhos e me facilita com algumas questões domésticas.*

Por fim, um item que também foi lembrado foi a segurança de estar em casa e não precisar enfrentar a violência urbana, especialmente no entorno do campus Manguinhos.

> *R81 Bio: Concentração, mais condição de entrega de produtos, dedicação por maior tempo nas atividades, não ter que passar por trânsito nem risco de violência, redução de ansiedade e estresse, redução de custos com transporte, alimentação, escola de filho.*
>
> *R30, ICICT: Qualidade de vida, mais tempo para atividade física, menos tempo no trânsito e mais segurança pois trabalhamos em uma área de risco.*
>
> *R38, IOC: Primeiramente não passar pela tensão em trabalhar numa área de risco e ter as vias fechadas por causa das violências e ter a qualidade de vida em não precisar acordar tão cedo e não chegar tão tarde em casa.*

Na verdade, a maioria dos respondentes enumera uma série de aspectos positivos para a realização do trabalho em modalidade remota, como se observa abaixo:

> *R167, IRR: Melhor organização do tempo; flexibilidade de horários; baixíssimo nível de interrupções durante atividades que demandam alta concentração e raciocínio prolongado; maior conforto com vestuário/temperatura/ambiente/música/estrutura de escritório; disponibilidade de alimentos mais saudáveis; possibilidade de descansos mais agradáveis; respeito aos horários; torna necessário que o trabalhador preguiçoso com o uso do e-mail institucional e com os tutoriais passe a se esforçar mais, visto que ele não pode simplesmente ligar ou ir ao SGP sem aviso prévio; baixíssimo uso/interrupção por ligações telefônicas.*
>
> *R80, Bio: Adequação da rotina de trabalho com a rotina de casa, poder trabalhar por entregas sem que o trabalho seja medido por ponto biométrico, poder resolver questões burocráticas que só são possível em horário comercial, não ter o tempo de deslocamento até o local de trabalho, maior autonomia no gerenciamento das tarefas e entregas, maior qualidade de vida por ter mais tempo dedicado às questões domésticas e convívio familiar, redução considerável de gastos por não ter deslocamento e poder fazer a própria comida, além de maior facilidade em adquirir hábitos saudáveis alimentares por ter um maior controle do que se vai comer.*

Já em relação aos aspectos negativos, o fator mais citado foi a falta de interação, especialmente com os colegas de trabalho, mas também com os usuários, o que gera dificuldades para a socialização e para o trabalho em equipe, muitas vezes causando um sentimento de isolamento, como também foi identificado por Felipe et al. (2021), que fala sobre a sensação de impessoalidade desagradável e de trabalho monótono que o distanciamento provocou.

> *R146, IAM: A ausência de partilhas em equipe e as inter-relações pessoais que aumentam as contribuições para a qualidade do trabalho quando presencial.*
>
> *R16, ICTB: Falta de convivência social, trocas e trabalho em equipe são prejudicados.*
>
> *R136, COGEPE: Isolamento, distanciamento dos colegas e da instituição.*
>
> *R189, COGEPE: Falta de interação com a equipe (para os casos em que a interação presencial se faz necessária para o entendimento da demanda); equipamento satisfatório, mas inferior ao equipamento que se encontra no trabalho presencial; comprometimento da concentração.*
>
> *R80, Bio: Menor interação com a equipe de trabalho e com pessoas de um modo geral, ficar muito tempo em silêncio e acabar sendo afetada ao menor ruído quando muda de ambiente.*

Essa falta de interação gera inúmeros problemas para a comunicação entre os colegas, que muitas vezes fica truncada, uma comunicação mais lenta do que quando se está presencialmente e é possível resolver um problema às vezes apenas atravessando um corredor.

> *R137, COGEPE: Demora para realizar consultas rápidas e objetivas aos colegas.*
>
> *R174, IGM: Dificuldade para coordenar a equipe, maior tempo gasto para resoluções que exigem o coletivo.*
>
> *R29, ICICT: Não conseguir resolver coisas mais simples por falta de contato.*
>
> *R141, COGEPE: Falta de socialização com os colegas e dificuldade para esclarecimento de dúvida.*

O segundo aspecto mais mencionado foi a dificuldade de conciliação entre o trabalho e as tarefas domésticas devido à complicação na organização do tempo dedicado a cada coisa, pois ambas estavam acontecendo no mesmo espaço e tempo. O que acaba gerando sobrecarga física e mental, estresse e ansiedade, como apontado pelos respondentes.

> *R184, ILMD: A falta de controle do tempo, confusão do horário de trabalho com as atividades domésticas, familiar e lazer.*
>
> *R148, FioCE: Acredito que trazer o trabalho para o ambiente de casa gera mais ansiedade, o tempo de trabalho passa a ser o tempo de resolver as coisas de casa, gerando sobrecarga e estresse em um local que deveria ser de descanso e calmaria, principalmente para as mulheres, que em suma tem a responsabilidade maior de cuidar da casa, devido a desigualdade de gênero.*
>
> *R4, ENSP: O convívio maior com a minha família acaba afetando minha produtividade.*

Com esse imbricamento entre trabalho e vida doméstica e falta de separação entre estes espaços, outro aspecto negativo é a realização de uma jornada estendida de trabalho, já que os/as trabalhadores/as continuam a trabalhar mesmo após o término do expediente, recebendo demandas por *WhatsApp*, por exemplo, gerando uma dificuldade de desconexão quando não se está trabalhando.

> *R38, IOC: A continuação do trabalho após o horário do expediente, principalmente pelas redes sociais (WhatsApp).*
>
> *R147, FioCE: Não ter horário para almoçar ou finalizar expediente.*
>
> *R17, ICTB: O excesso de chamadas pelo WhatsApp em horários fora do expediente.*
>
> *R145, IAM: Distância das pessoas que convive no ambiente institucional, aumento das demandas por meio de WhatsApp e fora do horário de trabalho.*
>
> *R119/unidade não informada para não permitir identificação: Pouco investimento da instituição, aumento dos gastos domésticos e eventuais horas de trabalho em período noturno ou finais de semana.*

Associado a esse horário estendido de trabalho, isto é, parece não haver mais limites para o tempo de trabalho, alguns profissionais relatam o incômodo com a necessidade de ter de se manter sempre disponíveis para atender as demandas.

> *R87, Far: As pessoas acham que devemos estar on-line o tempo todo.*
>
> *R77, Bio: Ser acionada a qualquer hora fora do expediente.*
>
> *R135, COGEPE: Estar sempre disponível em qualquer momento, sobrecarga.*
>
> *R31, ICICT: O público considerar que temos de responder a qualquer momento.*

Em seguida, há um descontentamento com os gastos que o trabalho remoto enseja sem apoio financeiro da instituição. Então, apesar de haver redução de gastos com transporte,

alimentação e vestuário, há um aumento e despesas com energia, internet, água, alimentação em casa, mobiliário e equipamentos.

> *R151, COGEPE: Falta de suporte financeiro aos gastos provenientes do trabalho remoto.*
>
> *R67, Bio: Gastos com estrutura (computador, cadeira, mesa) e com conta de luz.*
>
> *R89, Far: O ônus de energia, mobiliário, computador e internet não são subsidiados.*
>
> *R140, COGEPE: Maior custo (energia, internet, telefone) e não sociabilização com os colegas de trabalho.*

Outro aspecto negativo do trabalho remoto para os respondentes é falta de infraestrutura adequada para o trabalho, tanto do que o ambiente doméstico oferece, em termos de espaço, mobiliário, falta de privacidade e silêncio, mas especialmente pela falta de infraestrutura tecnológica.

> *R78, Bio: Falta da estrutura adequada (mobiliário, equipamentos e espaço reservado para atividades laborais).*
>
> *R134, COGEPE: Espaço adequado para realização do trabalho, barulho dos filhos etc.*
>
> *R185, ILMD: Ajustar o trabalho e atividades domésticas, falta de infraestrutura em casa, recursos como internet, computadores sendo de responsabilidade do próprio trabalhador.*
>
> *R12, ICTB: Falta de suporte físico (cadeira, mesa, computadores) apropriado.*
>
> *R169, IRR: Chuvas que acarretam falta de luz/internet, espera por atendimento dos profissionais de informática quando necessário (equipe minúscula e que vive atarefada).*

Percebe-se que o que é um aspecto positivo para um pode ser um aspecto negativo para outro. Por exemplo, alguém que afirma que trabalhar em casa proporciona um ambiente mais silencioso que permite a concentração necessária para tarefas mais complexas, sem interrupções, dispõe de um cenário totalmente diferente de quem possui familiares em casa, especialmente filhos, e para qual estar em casa significa barulho e interrupções pelas demandas familiares, especialmente em um contexto emergencial, em que por exemplo as crianças não podiam ir para escola.

Então, as pessoas possuem diferentes condições para a realização do trabalho remoto e, por isso, haverá uma modalidade de trabalho mais adequada para cada um. Assim como os

que pontuaram os aspectos positivos, alguns respondentes enumeraram diversos aspectos negativos que precisam ser considerados.

> *R127, COGEAD: Falta de convivência social com os colegas de trabalho, filhos pequenos que não entendem o período de trabalho e exigem atenção, comunicação com a equipe um pouco mais dificultada, perda de foco principalmente em atividades que exigem maior concentração.*
>
> *R175, IGM: Diminuição da integração com as demais equipes; diminuição do sentimento de pertencimentos das pessoas; Falta de espaço para compartilhamento de experiências e conversas informais que geram relacionamentos que ajudam no trabalho; O trabalho solitário deixa a pessoa menos criativa e menos sensível aos problemas institucionais; Falta de separação entre contatos pessoais e profissionais; As pessoas demandarem a qualquer dia e qualquer hora; Falta de estrutura tecnológica e física; Maior interferência do ambiente familiar no trabalho; Redução das relações interpessoais; Aumento dos problemas de saúde mental; Menor percepção institucional dos problemas de saúde mental.*

Em relação à avaliação dos profissionais de Gestão de Pessoas sobre a implantação do Programa de Gestão e Desempenho na Fiocruz, a grande maioria manifestou uma opinião positiva, afirmando que é uma mudança importante e necessária para a instituição e para os/as trabalhadores/as.

> *R81, Bio: É **fundamental e urgente** a implantação do programa de gestão na Fiocruz. É um benefício que **compensa outras várias perdas** que os servidores têm nos tempos atuais.*
>
> *R17, ICTB: Espero que seja adotado porque é uma **tendência no mundo do trabalho**. Se a Fiocruz não o fizer, corre o risco de perder servidores para outros órgãos públicos.*
>
> *R118, ICC: Irá contribuir para uma melhor gestão das atividades dos trabalhadores, proporcionando uma **flexibilidade** maior no tempo para execução dessas atividades.*
>
> *R80, Bio: Necessária e urgente, para que possamos trabalhar por entregas e adequar nossa rotina **ao que o novo mercado exige: flexibilidade**. Além disso, o programa consegue atender melhor à diversidade de colaboradores do instituto, onde uns conseguem ter **melhor desempenho** no formato híbrido/teletrabalho do que no presencial, e também facilitar a **mobilidade** das pessoas quando uma situação pessoal exige (ex: mudança de cidade, de casa, acompanhar um parente doente, etc.).*
>
> *R95, Far: O teletrabalho é uma realidade que **precisa ser encarada e desmitificada** dentro do serviço público. **Fundamental para retenção de pessoas**, principalmente de prestadores de serviço que possuem horários fixos de trabalho, compõem grande parte da força de trabalho das Unidades e que, em sua maioria, residem distantes do local de trabalho. Também será uma **estratégia para valorização de pessoas**, independente de servidor ou prestador, e de aumento de qualidade de vida.*
>
> *R119/unidade não informada para não permitir identificação: Sou favorável, pois acredito que **o controle de horário e/ou entregas é algo positivo para o interesse***

> ***público em geral***. *Como a adesão é facultativa, acredito que ficam minimizadas as possibilidades de assédio ou cobranças excessivas por parte das lideranças.*
>
> *R106, Bio: Acredito que o trabalho híbrido/remoto tenha se tornado* ***parte do 'pacote de benefícios básico'*** *das empresas e que deve ser observado pela administração para que a mesma não perca sua força de trabalho por esta prática. Entendo que nesta modalidade há melhor condução da vida pessoal x profissional sem que haja perda de produtividade no trabalho.*

No entanto, cabe avaliar se esse posicionamento mais positivo não é puxado pela quantidade de respondentes de BioManguinhos e Farmanguinhos que são unidades com áreas de Gestão de Pessoas maiores e possuem uma cultura fabril mais alinhada ao modelo gerencial do mercado. Poucos consideram o programa essencialmente negativo ou insuficiente ou que não seja aplicável a sua realidade de trabalho.

Outros poucos também afirmam não poder avaliar por não conhecer o programa, o que é um pouco preocupante, considerando que a Gestão de Pessoas é uma área que estará totalmente envolvida na sua implementação. Nesse sentido, a COGEPE tem realizado oficinas com o SGP sobre a implantação do programa. No entanto, mesmo alguns, que têm uma visão positiva do programa, têm preocupações em relação à implementação e condução do programa.

> *R51, INCQS: A implantação tem sido lenta e atrasada dado o período da pandemia. E caso o trabalho híbrido seja instituído garantindo aos colaboradores não serem assediados por isso, minha avaliação será positiva.*
>
> *R175, IGM: A minha avaliação é boa. Mas precisa de atenção da Fiocruz em trabalhar os aspectos negativos advindos do trabalho remoto.*
>
> *R157, COGEPE: Acho interessante, contanto que atenda as inúmeras realidades da Fiocruz e não sobrecarregue a área administrativa, que geralmente fica de fora sob alegação de atendimento presencial. Ficou provado na Pandemia que o atendimento pode iniciar online com agendamento prévio, se for necessário.*
>
> *R86, Far: Acredito que não seja tão fácil a implementação na unidade.*
>
> *R63, Presidência: Deve ser melhor estudada nas diversas situações apresentadas na instituição.*
>
> *R199, IAM: Pode comprometer o desempenho das atividades se não for bem acompanhado.*
>
> *R37, IOC: Um desafio de fazer entender a todos que há importância do interesse institucional e não somente particular.*

Considerando as preferências e as vantagens e desvantagens colocadas pelos participantes, é importante destacar que tanto o modelo completamente remoto quanto o híbrido geraram a necessidade de outra capacidade de organização das equipes e dos

gestores. Inclusive a participante no trecho abaixo coloca, durante o 1º EST/RJ, a dificuldade de como lidar com relações e diálogos que já são complicados no presencial precisando ser estabelecidos no remoto e também ressalta sua preocupação com possíveis prejuízos em termos de coletividade.

> *Angélica: [...] porque imagina essa pessoa então fazendo pelo Teams alguma coisa, ela não vai querer nem se dar o trabalho de chamar a pessoa para conversar com ela presencialmente.* ***Essa gestão de equipes remotas sabe, é uma angústia que eu tenho, porque hoje o gestor já tem uma dificuldade de fazer isso presencial****, porque ele quer um controle. Às vezes alguns mais avançados nem querem o controle, querem já a entrega. Mas como fazer isso nessa dinâmica [...] mas ter esse cuidado, porque é lógico que a pessoa quer de repente trabalhar em casa, mas eu também acho que esse trabalho não tem que ser 100% em casa.* ***Isso tem que ser conversado com as equipes. Porque a gente perde coletividade****, tem muitas coisas por trás de um trabalho 100%. [...] e é por meio do RH assim sabe de gestão de pessoas que a gente vai ter que ir mobilizando, sensibilizando, trazendo à consciência dos gestores. Ficar em casa é excelente, tá, ganho tempo, segurança... mas tem esse outro olhar,* ***a gente tem uma questão de conquistas coletivas, aquela paradinha que a gente dá para conversar às vezes****...*

E mesmo quando, pelo cenário da pandemia, indica-se o retorno completo para o presencial, o fato de a instituição estar na espera da operacionalização efetiva do PGD, faz com que diversas unidades mantenham o trabalho remoto em algumas situações. Bem como, o trabalho remoto passou a ser uma ferramenta, uma possibilidade legítima, sempre que há algum evento que impeça ou dificulte o trabalho presencial, como questões relacionadas à segurança no entorno dos campi do Rio de Janeiro ou em situações climáticas muito adversas ou na falta de água ou luz. No trecho abaixo, é possível perceber um pouco essas mudanças que o trabalho em Gestão de Pessoas vai sofrendo por conta do trabalho remoto.

> *Urtiga: eu cheguei em um momento assim, bem específico, até na forma de atendimento dos RHs, né? Até quando eu cheguei, uma colega de trabalho nossa disse que* ***o RH é muito movimentado, a porta ela abre o tempo todo, a gente está fazendo alguma coisa, a gente tem que parar****. Só que o momento que eu cheguei foi um* ***momento da pandemia em que o atendimento presencial ele não estava havendo no momento. Era mais a comunicação por e-mail, a comunicação por telefone****. Eu disse, nossa eu achei que era diferente nesse sentido, entendeu? Não sei se é um ponto positivo, porque o* ***atendimento presencial ele é imediato, a sua resposta tem que ser imediata, o seu pensamento tem que ser rápido****. E* ***por e-mail não, não é, você tem aquele tempo de pensar, de avaliar a situação, de definir a prioridade das demandas, como você pode estar resolvendo.*** *No atendimento presencial, você pode estar resolvendo uma coisa que é super urgente e chegar uma pessoa que ela tem uma urgência para atender, para ela é urgente o caso dela, para ela ter se deslocado até sua sala para fazer esse atendimento, para essa pessoa é urgente, porque ela gasta o tempo para se deslocar até a sala, mas pra mim, urgente é o que eu estou fazendo, né, o que eu estou...* ***E com essa coisa do atendimento, como iniciou na pandemia, mais por e-mail, por telefone, eu conseguia meio que priorizar, né, as demandas à medida do que eu achava que era mais urgente pra mim ou analisando o contexto***

> ***era mais urgente***. *E eu percebi que após o retorno gradativo das atividades presenciais, eu observei* ***que as pessoas meio que incorporaram essa forma de atendimento****, vou te dar um exemplo, um colega de trabalho numa sala do lado da minha, ele não ia até a minha sala para me perguntar uma coisa, ele mandava um e-mail para mim, a sala dele estando do lado da minha. E acho que meio que abraçaram essa ideia de tudo, assim, remotamente, apesar de a gente estar no ambiente presencial. [...] Pelo fato de o* ***pessoal ter internalizado essa forma de comunicação mais remota, de certa forma, facilitou na minha opinião*** *[...]O telefone da gente que não para,* ***o telefone do RH não para de tocar****. Você vê que a gente está aqui falando com você, o telefone já está tocando aqui. Se para essa pessoa é urgente essa demanda, ela vai se deslocar, vai vir aqui na sala. [...]* ***A gente recebe e-mails sim fora do horário do expediente, mas a gente só responde no horário do expediente****. E a gente,* ***eu observei também durante essa forma de atendimento mais remota, a gente criou muito passo a passo****, por exemplo, como você citou, né, um servidor que tinha uma dificuldade para mexer no SouGov, aí a gente já tem umas pastinhas assim com o passo a passo e a gente já manda por e-mail, ele é um passo a passo mais detalhado, que seria diferente se ele viesse aqui presencialmente, né, que a gente... e pode ser que alguns servidores têm essa dificuldade, né, tem dificuldade para mexer no sistema, não teve toda facilidade em olhar o e-mail com o passo a passo e tanto que alguns, mesmo com a gente enviando e-mail, eles vão lá na sala para tentar novamente.* ***É que o sistema nem sempre ele obedece, né, tem vezes que ele faz o que ele quer.*** *[...] Ah, isso é, a gente coloco o pontinho da figurinha, da setinha onde tem que clicar. A gente já tem na rede de trabalho esse passo a passo. A gente aqui no [unidade] usa bastante passo a passo por e-mail.*

Nesse sentido, percebe-se que o cenário de pandemia e a consequente necessidade do trabalho remoto provocou fortes alterações no fazer cotidiano dos profissionais de GP os quais precisaram enfrentar inúmeros desafios para seguir dando conta do trabalho em um contexto adverso e que a expectativa de operacionalização do PGD muito em breve continua provocando mudanças, e, tais trabalhadores vão precisar seguir investindo de si para realizar um trabalho bem feito já que as mudanças nunca cessam e são a própria natureza do trabalho.

Quanto à realização do QSATS, cabe dizer que o mesmo permite constituir esse quadro com a caracterização e contextualização do perfil dos/as trabalhadores/as do SGP da Fiocruz, das suas atividades e das suas condições de saúde e trabalho a um nível mais macro, uma visão ampliada. A partir do próximo tópico, aborda-se a análise ao nível da atividade de trabalho, constituindo esse diálogo entre macro e micro, geral e específico, a partir da fala e da experiência dos/as trabalhadores/as que participaram do estudo.

## 5.3 “ESSE RH ELE REBOLA HEIN”: MOVIMENTOS DE ENFRENTAMENTO AO REAL ENTRE INFIDELIDADES DO MEIO, DRAMÁTICAS E O PODER DE AGIR

Nesse subcapítulo analisa-se como se dá a dinâmica nas situações de trabalho dos/as trabalhadores/as do SGP da Fiocruz entre a confrontação com os diversos tipos de

dificuldades, impedimentos e variabilidades com que se deparam na atividade, isto é, as infidelidades do meio de trabalho, as dramáticas de uso de si causadas pelos debates de normas em um mundo de valores, os modos de agir assumidos pelos/as trabalhadores/as diante do impossível e do invivível e o desenvolvimento de seu poder de agir. Ressalta-se o quanto precisam investir de si ("rebolar") para alcançar os objetivos do trabalho. Para isso, foram escolhidas algumas situações-problema que se destacaram no diálogo com os sujeitos de pesquisa e que serão abordados a seguir de forma a buscar compreender melhor as defasagens entre o prescrito e o real e suas respectivas implicações.

### 5.3.1 As mudanças constantes no trabalho

Há uma intensificação das transformações no mundo trabalho que muitas vezes é difícil para o/a trabalhador/a acompanhar e ainda se manter preparado/a e alerta para novas tendências. É claro que a Ergologia aponta que o trabalho se modifica sempre, que isso faz parte da sua natureza e que as mudanças não devem ser interpretadas como boas ou ruins, a priori, mas, é preciso analisar essas mudanças a partir da dialética entre o micro e o macro, refletindo como interferem nos processos de trabalho e na vida singular de cada pessoa (Duraffourg, 2021).

No setor público essa intensificação se dá, especialmente, a partir da década de 1990 com a influência do Nova Administração Pública que se concretiza com a Reforma Administrativa do Estado em que a administração de cunho burocrático precisa se adaptar com rapidez à onda gerencialista, apesar de ainda hoje o modelo burocrático não ter sido completamente superado. As tensões provocadas por tais modelos e pelo contexto histórico podem ser refletidas a partir dos trechos das entrevistas com as gestoras abaixo:

> *AC1: [...]* ***essa coisa do neoliberalismo, é isso que está organizando o trabalho****, é importante sabe, mesmo a gente sendo uma instituição bastante criativa, temos que ler sim, o neoliberalismo traz também muita coisa que* ***organiza o pensamento*** *e traz questões que a gente precisava pra dentro do Estado, né, porque antes disso era uma reação grande da administração pública à ditadura, nós estávamos saindo da ditadura, então a gente criava muitas coisas, então existia uma liberdade, mas existia também a* ***necessidade de um processo organizativo que eu acho que a década de 90 trouxe muitas perdas, mas também trouxe isso para a administração pública****. Aí evoluímos, veio também a informática, trazendo pra gente outras formas de organização dos dados e utilização dessas coisas todas, isso tudo se relaciona com as administrações públicas que por sua vez se relaciona com os governos que se sequenciam e, no Brasil, a gente tem um período de 2014 para cá muito tumultuado, muito difícil [...] mas são muitos anos de dificuldades e mudanças que a gente vivenciou e a questão do trabalhador [...] Mas eu sinto primeiro* ***uma burocratização muito grande na administração como um todo e na vida***

> ***institucional*** *[...] tudo muito burocrático na medida em que entrou um pensamento organizativo dentro da máquina, facilitou o processo organizativo, mas eu acho que também foi acompanhado de uma certa [...] uma* ***normatização acima dos processos de criatividade, da criação no coletivo*** *[...]*
>
> *AC3: [...] o modelo que o estado ofereceu à população brasileira são modelos muito complicados, primeiro o* ***patrimonialismo****, que não existe, e que alguns governos tentam enfrentar, mas ele está ali nos servidores, ele está ali no dia a dia, na placa que diz, naquela placa horrorosa, desacato, se você me desacata eu vou para cima de ti. Isso é patrimonialismo. E o outro,* ***gerencialismo****, que é essa loucura que de vez em quando vem o pessoal da iniciativa privada, nós temos que ter resultados e não sei o quê, também não é um modelo interessante. Então eu falo isso muito, nós ainda não conseguimos inventar um modelo entre o patrimonialismo e o gerencialismo, inventar algo diferente, que realmente seja ético. Algo que realmente diga que* ***o servidor tem que ter resultado sim, mas não é a qualquer preço, não é a qualquer custo, é com condição de trabalho, é com direcionamento para o usuário*** *[...]*

Na área de Gestão de Pessoas isso se traduz em grandes mudanças em termos de legislação, de relações trabalhistas e contratuais, de modelos de gestão, de políticas e práticas e de valores. Para os/as trabalhadores/as da área, conviver com tantas mudanças pode ser bem difícil. Por exemplo, os profissionais oriundos do setor privado passam por uma adaptação às singularidades do setor público que é desafiadora, como colocado pelas terceirizadas presentes na devolutiva do QSATS no Rio de Janeiro quando abordavam sobre as dificuldades de capacitação da força de trabalho terceirizada:

> *Verbena: a parte burocrática do RH, tendo como base que a maioria dos funcionários são terceirizados,* ***a gente vem com uma formação, com uma cabeça de empresa privada, é um outro perfil de trabalho****. Eu falo isso porque eu tenho pouco tempo aqui e essa* ***adaptação ao serviço público****, a esses sistemas, todo esse processo no SEI, essa coisa de manda pra lá, assina, volta e isso* ***é de grande dificuldade*** *e com meus colegas, com a troca que a gente tem, a gente vem com outra cabeça e aí junta a novidade do serviço, porque nossa experiência é de outra forma, né, e aí tem essa novidade e não tem esse treinamento e você aprende fazendo e tudo que você aprende fazendo, a possibilidade de ter erros e outros problemas, esse estresse,* ***essa tensão de você não poder errar****, de você ter que fazer certo, como essas coisas estão linkadas, essa parte de capacitação é fundamental, pelo menos um treinamento prévio, de ambientação, com os sistemas, com o fluxo desses processos de trabalho, porque isso é novidade para os terceirizados principalmente e acredito que para os servidores também que às vezes vêm de outro setor, que tem outro fluxo de trabalho. [...] se você está em uma atividade que requer um conhecimento mais específico, você tem que buscar lá fora também, é um desenvolvimento que você tem que buscar, mas tem coisas que são específicas daquela atividade, daquele setor e às vezes não tem lá fora [não tem treinamento disponível no mercado], então eu sinto dificuldade, falando por mim e por meus colegas, mas eu acho que é o padrão, dos terceirizados principalmente.*
>
> *Gérbera: e* ***o que tem de curso gratuito aí no mercado, os que eu fiz, não me atendeu****.*

Isto é, mesmo para quem veio de uma área de Gestão de Pessoas no setor privado, encontra muitas diferenças quando vai realizar este trabalho no setor público. São muitos os regramentos, tudo precisa se dar por meio de processos administrativos, estes processos precisam passar por muitas instâncias hierárquicas traduzidas em diferentes etapas do fluxo processual e do recolhimento de muitas assinaturas, ao mesmo tempo que é preciso dar conta dos prazos e da utilização de diferentes sistemas.

E até quando se acostuma com a dinâmica do serviço público, os processos de trabalho em Gestão de Pessoas estão em constante mudança. Tanto que os participantes da pesquisa elegeram a adaptação às mudanças de métodos ou instrumentos como seu maior incômodo neste trabalho, tendo sido apontado por 29% dos respondentes do QSATS. Esse cenário movediço decorrente das transformações no mundo do trabalho, mudanças de legislação na administração pública e modificações políticas e institucionais, muitas vezes se manifesta para a área de Gestão de Pessoas como um verdadeiro cartório com novas determinações sempre a cumprir, o que foi destacado como uma dificuldade para o trabalho, tanto na entrevista com ator chave quanto nos EST/Regionais:

> *AC3: [...] se a gente não rompe com esse modelo de estado, pensando que lá na frente enquanto servidores públicos eu só reproduzo esse modelo, eu só sou um sujeito burocrático, que só vou ouvindo* ***o cartório que todos os dias é publicado, o governo diz o que a gente deve fazer todos os dias****, ele publica um monte de coisa no diário oficial, e eu só vou repetindo, assinando, vendo e acabou. Se eu ajo dessa maneira eu reforço esse modelo de estado. [...] Porque faz um monte de portarias e quando vem a gente não sabe o que fazer, porque* ***é uma portaria aqui que se sobrepõe a outra portaria*** *[...]*
>
> *Melissa/1º EST/Regionais: Isso quando a gente não corre para sanar esse prazo da IN [Instrução Normativa] e quando a gente termina ainda é derrubada por outra IN. Já aconteceu isso aqui, não é? Já aconteceu isso várias vezes assim, a gente tem um caso assim recente nessa questão do PGD [Programa de Gestão e Desempenho], então a gente correu bastante, fez um grande esforço e quando a gente terminou, passo que literalmente assim no outro dia* ***veio uma IN derrubando a outra IN e aí foi serviço por água abaixo****, vamos dizer assim. Mas* ***é muito cansativo****, bem cansativo.*

Fica destacado que essas alterações na legislação por vezes se sobrepõem, dessa forma, ocorre que, em muitas vezes, quando a instituição e os profissionais adequam seus processos e práticas, ou mesmo antes de conseguirem se adaptar, os regramentos já mudaram novamente, assim como ocorre com a adaptação a novos sistemas. E isso tudo gera retrabalho, como apontado pela trabalhadora acima: “foi serviço por água abaixo”.

Nesse sentido, Metzger (2011) vai dizer que essas mudanças permanentes, a renovação incessante dos dispositivos técnicos e de gestão, são uma fonte de penosidade no

trabalho com implicações para a saúde dos trabalhadores, com a possibilidade de gerar uma degradação dos seus equilíbrios psíquicos e físicos quando não se encontram mecanismos protetivos como margens de manobra e apoio no coletivo. É interessante trazer uma fala de Linhart (2017, *online*) que reforça e ilustra bem esse pensamento de Metzger (2011):

> As intermináveis reestruturações dos departamentos e serviços, as constantes mudanças de software, as várias recomposições das funções, as sistemáticas mobilidades impostas, as terceirizações em cascata, os sucessivos deslocamentos, tudo isso borra os referenciais e mergulha os empregados em uma precarização subjetiva. Os profissionais, sejam quais forem, são permanentemente reduzidos à categoria de aprendizes. Eles precisam de novo e de novo provar a si mesmos e se esgotam procurando reconstruir um mínimo de controle sobre o seu ambiente de trabalho.

A penosidade, o esgotamento e a precarização subjetiva são traduzidas como cansaço pelos sujeitos de pesquisa, o que é relatado durante o 1º EST/RJ quando as participantes tratavam do quanto a quantidade de sistemas e suas mudanças dificultam seu trabalho:

> *Flora: e o SEI ainda vai ser substituído, né? [...] Então isso aí é outra coisa que eu achei absurdo do sistema, porque como o governo já fez esse acordo, aí o SEI vai se atualizar e aí depois vai virar SuperGOV. Gente, vira SuperGOV logo. O que vai usar SuperGov...*
>
> *Bromélia: Levou 4 anos para botar o SEI, se botar SuperGOV...*
>
> *Flora: Mas é isso que está acontecendo. Aí todo mundo tá se atualizando pro SEI, está fazendo vários treinamentos para o SEI. Aí depois vai virar o SuperGOV. [falam ao mesmo tempo]*
>
> *Angélica: **Todo dia tem que aprender alguma coisa**. Eu vivenciei isso até em casa. Minha mãe trabalhou por 30 anos em FAR até um determinado momento e assim ela tem muita disposição, era secretária de um laboratório. Só que a cada dia tinha que aprender, as coisas já não eram mais iguais no dia seguinte que no dia anterior. E isso foi cansando ela e ela foi ficando de saco cheio, sabe. Então era uma pessoa que tinha uma [palavrão] disposição. Aí FAR botou o SAP que por si só já é muito complicado. E aí, ficou com SAP e com Eurisco, que era um outro, que não conseguiu sair ainda. Mas enfim, **eu sinto isso na pele**. Eu estou com quase 50, ela está com 70. Mas tinha muita disposição ainda. Acho que ela até conseguiria ficar se realmente fosse um pouco mais tranquilo, mas a cada dia é legislação nova. Aí é um detalhezinho que você tem que... **Uma mudança, uma instrução normativa. É muito, sabe. E isso tudo vai cansando a gente**.*
>
> *Bromélia: oh o pratinho caindo.*

É possível identificar na fala de Angélica essa condição de serem reduzidos a categoria de "aprendizes eternos" (Linhart, 2017), não no sentido positivo de uma educação permanente, mas no sentido colocado pela autora de ter que se provar o tempo todo, provar que consegue dar conta do trabalho, que pode acompanhar as mudanças, que não é um

profissional obsoleto e ultrapassado, gerando esgotamento ao tentar reconstituir um mínimo de controle do seu meio de trabalho.

Para a autora: “esse mundo do emprego apavora os jovens, desespera os mais velhos, cansa os que já chegaram aos 40” **(**Linhart, 2017, *online***)**. Isto é, a sensação de cansaço decorrente da mudança incessante vai desestimulando os/as trabalhadores/as, que manifestam ansiedade e um sofrimento pelas mudanças que ainda estão por vir. Como se pode perceber no diálogo anterior, uma das trabalhadoras já está preocupada com a próxima alteração em termos de sistema eletrônico de informações e há um sentimento de não conseguir dar conta de acompanhar isso tudo, manifesto pela expressão “oh o pratinho caindo”. Tal enredo corrobora-se com o pensamento de Metzger (2011) de que esse processo de transformação incessante de todas as dimensões do trabalho contribui para que uma parcela dos/as trabalhadores/as se desestabilize, perca o interesse no trabalho, canse e se sinta desencorajada, tornando mais difícil as possibilidades de melhorar de forma duradoura a saúde no trabalho.

Dessa forma, quando a participante “reclama” da próxima alteração prevista para o sistema, não se trata de uma “resistência à mudança” (Duraffourg, 2021), mas da manifestação do quanto essas mudanças podem impactar o sujeito no trabalho. Isso passa pela reflexão do quanto os operadores participam da construção dessas mudanças, o quanto são preparados para isso, qual o tempo e a margem de manobra para que possam se adaptar, qual grau de autonomia possuem para fazer possíveis ajustes no seio de sua atividade e a percepção do quanto, de fato, tais mudanças melhoram os processos de trabalho.

Entre as consequências das mudanças constantes identificadas na experiência das participantes está a dificuldade de manter as prescrições atualizadas. Os trabalhadores precisam das prescrições para trabalhar, pois são da ordem de um patrimônio coletivo, contribuindo para o desenvolvimento da atividade, quando bem ajustadas à situação real de trabalho, mas também podendo ser ineficazes ou perturbadoras se contraditórias ou se há um déficit ou excesso de prescrição (Alvarez; Telles, 2004; Brito J, 2009; Duraffourg, 2021).

As prescrições são, então, fundamentais para nortear o trabalho e garantir que os processos sigam seu fluxo sem precisarem avançar e retornar por erros, por falta de algum documento ou por alguma etapa não cumprida. Isto é, no contexto de processos administrativos, muitas vezes longos e com muitas exigências documentais, é preciso ter orientações claras dessas exigências para garantir qualidade e atendimento a prazos. Prescrições insuficientes ou desatualizadas levam ao erro e ao retrabalho, como colocado pelas participantes abaixo:

> *Orquídea: É que as vezes tá aquele procedimento, a gente segue o fluxo, segue o processo, sabe, quando chega "oh* ***mudou tudo completamente****, não é mais esse" sabe, e às vezes* ***não é repassado*** *para as regionais. (1º EST/Regionais)*
>
> *Gérbera: Em tese tem os POPs na intranet né, mas é aquilo que ela falou...*
>
> *Bromélia: Mas aí foi para o SEI, aí o POP caiu.*
>
> *Angélica:* ***E está muito dinâmico****.*
>
> *Dália: E os processos de contratação, de compras...*
>
> *Angélica: Nem quero saber*
>
> *Dália: Uma aula só para falar disso.*
> *?:* ***E já está desatualizado***
> *(falam ao mesmo tempo)*
>
> *Bromélia/1º EST/RJ: Porque o POP que já existe, com o SEI entrou para a base de conhecimento e já caiu. Aí você tem que se atualizar.*

Talvez seja por essa dificuldade de atualização das prescrições que 34% dos respondentes do QSATS afirmam que não dispõem de guias, protocolos ou manuais de orientação nos quais possam se basear, isto em uma área de trabalho em que já há bastante normatização. Nesse sentido, parece que as prescrições disponíveis não são suficientemente detalhadas ou atualizadas, havendo a necessidade de muitas vezes agir em um vazio de normas. Dessa forma, conforme apontado pelo participante na devolutiva do QSATS para as regionais, há a necessidade de avançar na atualização de normas, onde elas já não fazem mais sentido, e na criação de novas regulamentações que possam proporcionar segurança para a atuação dos profissionais.

> *Baobá: Então, por exemplo, um processo de aposentadoria ou um processo de remoção ou alguma coisa dessa natureza que na unidade não acontece toda hora e aí o problema é que quando a gente vai se apropriar de como fazer aquilo e olha os manuais, por exemplo, os POPs e tal e a gente tem isso, de posse da gente, a gente começa a trabalhar aquilo, no meio do caminho, quando chega na unidade central já,* ***mas isso aí mudou, só que muda e ninguém avisa****. Isso é uma reclamação que eu faço desde que eu que eu estava na unidade central e depois eu fui para a unidade no caso no Rio de Janeiro e hoje eu estou aqui na unidade [regional]. Isso é muito grave para nossa instituição, porque a gente pega um processo e faz contando que está tudo OK, dentro daquele regramento que a gente conhecia. Só que mudou o processo e ninguém avisa* ***e ninguém atualiza a base****. Se você pegar o manual do servidor tem muita coisa lá que já não é mais daquela forma que se faz, né? Isso é muito complicado para quem está fora.*

Como as determinações legais para a área vêm do governo federal e dos órgãos de controle, são transmitidas para todo o SGP pela COGEPE e é preciso ajustar as prescrições e fluxos internos à Fiocruz, nota-se também, pelo trecho acima, uma pressão por parte dos/as

trabalhadores do sistema para que tais prescrições sejam rapidamente atualizadas e amplamente comunicadas, o que se torna um desafio para a própria COGEPE. Por exemplo, somente em 2021 foram geradas 38 legislações que impactavam a Gestão de Pessoas na Fiocruz, em 2022 foram mais 11 e só em julho de 2023 foram 4 (Fiocruz, 2021b; 2022d, COGEPE, 2023).

Para atender esta demanda, a COGEPE utiliza como estratégia especialmente o Fórum de Gestão de Pessoas, espaço institucional dividido em duas modalidades, reuniões voltadas apenas para os gestores, com caráter mais decisório, e reuniões amplas, aberto à participação de todos/as os/as trabalhadores/as do sistema, de modo a garantir o conhecimento e a constante atualização sobre os temas pertinentes à área. Há também o SGP-L, *mailing* utilizado para enviar informações de interesse da área sempre que necessário, página do Youtube utilizada para divulgar iniciativas da COGEPE e vídeos explicativos sobre determinados processos, como COGEPE Responde e Minuto do Servidor. E, mais recentemente, em setembro de 2023, a COGEPE lançou o Informativo Conexão, que tem por objetivo ampliar o diálogo com e entre os trabalhadores do sistema, incluindo, além disso, uma sessão onde são compiladas as atualizações legais do Poder Executivo Federal (COGEPE, 2023).

Além da tensão em torno da atualização das prescrições, também há uma tensão entre a COGEPE e os serviços locais de Gestão de Pessoas em torno do atendimento em caso de dúvidas quanto a essas prescrições, onde estes acreditam que nem sempre são bem atendidos como deveriam, como pontuado pelas participantes em diferentes momentos dos EST:

> *Érica/1º EST/RJ: Outro ponto que eu acho que nos toca enquanto unidade, não órgão central, é que* ***a gente não vê muita receptividade do órgão central****, com algumas exceções, e não é porque eu estou na frente da Angélica, mas ela é uma exceção. Mas* ***parece que às vezes a gente é inimigo****. Que a gente... Aí a gente pergunta uma coisa,* ***a gente não tem resposta, a gente manda o processo pra lá, devolve com uma carga de agressividade*** *de que tipo assim: - 'isso é pra você fazer', - "tá, mas eu não sei fazer! Você sabe explicar o que eu faço? Eu não sei fazer. Se você disser para mim no despacho faz, faz isso...", mas aí você não vê isso. Então, às vezes o órgão central parece que é uma outra coisa, não está ali para nos auxiliar. A gente está ali pra ser auxiliado, pra gente poder fazer todo mundo junto. E às vezes* ***a gente não vê essa entrada em todos os setores da COGEPE****.*
>
> *Bromélia/1º EST/RJ: E eu percebo, eu falo que os e-mails da COGEPE, no geral, não têm nem telefone na assinatura.* ***É tipo assim: não me liguem, não me achem****. Ou vocês me mandam por e-mail... E eu tenho uma questão que é, eu mando e-mail com o maior prazer, mas tem situações que você quer às vezes explicar pelo telefone. Porque no e-mail você às vezes não consegue entrar no detalhe ou é muito específico. Enfim, às vezes tipo: 'posso explicar esse e-mail que eu mandei?' 'Não, aguarda a resposta por e-mail'. Aí mandaram o e-mail e não era isso. Aí pronto, passou já o tempo do negócio, o problema não foi sanado e perdemos a bola e* ***nós somos o braço da COGEPE dentro das unidades****. Então,* ***se eu não me sinto***

***acolhida pela minha mãe, como eu vou cuidar dos filhos****? É quase que isso. Essa é a questão da COGEPE e eu acho bem tensa assim. Dizem que antes tinha mais servidor e agora tem menos, talvez no próximo concurso seja o caso de eles reavaliarem.*

*Flora/1º EST/RJ: E também com esse problema de processo no SEI. Eu fiz lá o curso no módulo no ENAP, estudei o SEI nã nã nã. Aí meu processo voltou de pagamento de substituição de chefia, aí por causa do despacho tal, tal, tal, aí eu voltei de novo. E o processo foi e voltou de novo. Aí eu tive esse problema. Aí eu liguei 'você pode me ajudar? Porque nã nã nã' aí o rapaz da COGEPE vai, 'ué, mas a [nome] não está aí não?' (risos) [...] Então quero ir caminhando com minhas próprias pernas. Não, mas aí eu, "então tem que ver um dia para você ver..." Mas* ***tipo assim: 'esse problema não é meu. Se vira'. Então, isso eu sinto muita dificuldade****, né? E a Fiocruz é uma grande família né, você conhece todo mundo por telefone. Aí você também não pode pegar e dar uma respostinha malcriada, porque tipo assim, você sabe que lá na frente você vai precisar daquela pessoa. E você entrega, então esses probleminhas assim, isso me dói muito [...]* ***E não ter esse suporte. Isso me dói muito****, porque eu não tenho noção de pagamento de substituição de chefia. É uma novidade. E eu vou e mando e volta o processo. E vai e volta, vai e volta. Aí eu ligo 'a [nome] não te ajudou?'. Aí eu ligo para outra pessoa. A pessoa pega e fala assim: 'não tá aqui não' [...] Aí cara manda o processo... É bem confuso isso. Eu acho que* ***falta essa comunicação*** *[...]*

*Ninféia/1º EST/Regionais: [...] tipo hoje, assim que teve um Fórum de RH. Assim que a gente soube da extinção da Funasa, a gente fez entrevista com uma servidora que era daqui do estado. E aí, ela gostou, demonstrou interesse em ser redistribuída para cá. E logo a gente perguntou para o Rio como eram os trâmites para começar a redistribuição. Como é que abre o processo, como é que era tudo? Mas elas: 'não, a gente vai conversar sobre isso', a conversa foi hoje. Hoje já tinha uma portaria com uma galera já redistribuída para a Fiocruz e* ***a gente não conseguiu distribuir essa pessoa que a gente pediu há um mês****, quando, assim que foi extinta a FUNASA. Aí, disseram: 'ah agora ela já deve estar redistribuída', então só via movimentação, mas tem uma diferença muito grande da movimentação para a redistribuição. Com a redistribuição, ela ia fazer parte da carreira da Fiocruz e agora não.*

*Érica: Olha só, eu meti o sarrafo na Cogepe, mas eu vou elogiar nesse ponto do legado[14]. Eu tenho muitos elogios à COGEPE.*

*Íris: do legado eu nem posso falar nada...*

*Érica: Mas a COGEPE, quando a gente se viu naquela situação que tinha a coisa do legado, ela se uniu forte com os gestores dos RHs e propôs de contratar a empresa, se disponibilizou... Isso foi o que nos salvou.*

*Hortênsia: Eu vivo uma lua de mel com a COGEPE, porque minha relação é com a [profissional da Escola Corporativa da Fiocruz] do PDP e ela é gente finíssima.*
*Érica: A gente tem que entender que a COGEPE... [falam ao mesmo tempo]* ***São ilhas, são setores específicos lá****...*

*Íris: a gente diz assim:* ***tem pontos de excelência****. Tem pontos que a gente não pode nem falar.*

*Hortênsia/2º EST/RJ: Ela é um ponto de excelência.*

[14] As participantes referem-se ao processo de digitalização de todo assentamento funcional dos servidores, isto é, suas pastas funcionais físicas com toda a documentação pertinente à sua carreira no serviço público.

Percebe-se então que, apesar dos esforços em torno de constituir espaços de diálogo e comunicação, como os fóruns, os informativos e canais institucionais, o que é reclamado pelos serviços locais é a qualidade do atendimento quando se faz necessário e a qualidade das relações interpessoais que precisam ser estabelecidas nesse atendimento. Quando o trabalhador da COGEPE consegue, no atendimento ao serviço da unidade, estabelecer uma relação de cordialidade e empatia pela dificuldade do outro, é visto como um "ponto de excelência". Mas, cabe destacar, também, as condições objetivas para a qualidade desse atendimento, como uma das trabalhadoras acima mencionou sobre a falta de pessoal na própria COGEPE. Além disso, as condições de infraestrutura que os/as trabalhadores/as da COGEPE possuem também são precárias, como alertado pela participante em resposta a essas críticas no 1º EST/RJ:

> *Angélica: Eu nem tenho aparelho telefônico na minha mesa. Deu defeito e nunca mais eu vi, que é uma coisa dessas, uma questão da infraestrutura né, é muito precária. O Quinino [prédio onde se localiza a COGEPE], gente, se ninguém nunca foi lá, eu convido. É um espaço muito precário.*

É importante considerar os vínculos e relações que atravessam a atividade, como as "entidades coletivas relativamente pertinente" funcionam e se desenvolvem (Schwartz; Duc; Durrive, 2021b). Nesse sentido, é importante avaliar como estão se dando essas relações entre profissionais da COGEPE e das unidades, buscando através do diálogo estreitar esses laços e perceber o que cada integrante do sistema pode fazer para a melhoria dessas relações. Ao que parece, o dispositivo ergológico dos Encontros sobre o Trabalho pôde contribuir a partir da partilha dos desafios e dificuldades dessa relação, como compreender melhor as precariedades objetivas que a influenciam. Assim também é importante garantir as condições necessárias a um trabalho de qualidade.

Voltando mais diretamente à questão das mudanças constantes, outra estratégia importante, além do investimento em comunicação, é a capacitação dos profissionais. No entanto, a própria velocidade das mudanças traz dificuldades para que as capacitações aconteçam de forma suficiente para garantir o domínio sobre as tarefas a serem realizadas, como se pode perceber nas falas das participantes na devolutiva do QSATS no Rio:

> *Gérbera: também me chamou a atenção a parte da capacitação, exatamente isso que a Hortênsia falou, **como nós vamos buscar capacitação para dar conta de todas as demandas que vão surgindo no dia a dia**, novos programas que temos que alimentar, gerenciar, de novos métodos de gestão ágil, até as questões do próprio RH, de gestão, de liderança, relacionamento com as pessoas, essa questão da capacitação é bastante central.*

> *Hortênsia: [...] as **exigências o tempo inteiro** em torno de indústria 4.0, métodos ágeis, vamos trabalhar em time scrum, cadê o quadro kanban, enfim, as pessoas precisam estudar, elas precisam saber dessas coisas.*

A questão da capacitação se coloca tanto no sentido da responsabilidade institucional de qualificar seus trabalhadores, quanto de uma expectativa da gestão da COGEPE de que os próprios trabalhadores tenham mais autonomia no seu processo de aprendizagem, buscando o investimento pessoal nessa atualização constante, conforme colocado pela entrevistada abaixo:

> Pesquisadora: [...] Mas tem mais alguma dificuldade que você identifica que é algo que acaba emperrando um pouco em todos os programas em gestão de pessoas?
>
> *AC3: A formação das pessoas, a formação das pessoas, porque assim, a gente investiu e a gente investe, acho que a gente pode estar errado, e até importante a sua pesquisa, porque de vez em quando a gente faz umas chamadas em que as pessoas precisam se capacitar e tal, mas eu acho que assim, **as pessoas se capacitam? Elas, lá no seu dia a dia. Elas sentem vontade e necessidade de se capacitar continuamente? Continuamente, eu vejo que não**. Eu vejo que não. Eu fico às vezes ouvindo cada coisa, sabe, que não dá mais. Uma coisa é o assédio moral, hoje não dá, entendeu, hoje existe cartilha que diz qual a diferença de assédio para conflito, isso está mais que estabelecido. Ah você pode ter dúvida, pode! Pode ter dúvida. Vem conversar com a gente. Mas é uma definição estabelecida pela instituição. Às vezes vêm dúvidas para gente, para os RHs, de coisas que a gente não entende, a gente fez fórum, tem espaço na Escola [corporativa], a Escola tem um espaço lá de desenvolvimento de pessoas. Aí você vai dizer: 'mas isso são coisas operacionais, [AC3], não está lá na escola'. Porque a Escola é justamente para tratar, foi criada para formar pessoas para pensar a questão estratégica. Mas essa é uma visão difícil de romper porque as pessoas que fazem operacional acham que o estratégico... não dá mais pra gente pensar dessa maneira, aí tem a ver, com todo o respeito, às suas formações, que as pessoas têm essa dificuldade de sair desse lugar do operacional. E hoje, sinceramente, você entra na página do governo, o operacional está todo lá. Eu não preciso contratar não, está tudo lá explicado, tem manual, a pessoa tem que ler, tem que sentar, tem que se dedicar. Ela no seu espaço de trabalho tem tempo, **alguém diz para ela que ela tem tempo, que ela pode se capacitar?***
>
> Pesquisadora: Era isso que eu ia perguntar para você. Por que você acredita que isso tem a ver com a quantidade, a carga de trabalho operacional muito grande e que não permite um espaço para esse desenvolvimento, tempo de estudar, de ler as normativas, não uma leitura rápida, apressada para implementar, mas você também ter uma análise crítica? Se os gestores dão justamente esse espaço?
>
> *AC3: Pois é, por isso que fico me perguntando, se estivessem comigo teria espaço porque aqui a gente faz um esforço para que tenha, a gente faz um esforço para que tenha, entendeu? **A nossa forma de pensar é que você tem que ter espaço para capacitar**. Hoje eu financio qualquer curso, idas para congresso. [...] contratamos curso e chamamos o RH junto. Outra coisa, a COGEPE quando contrata algumas capacitações inclui os RHs nas capacitações, algumas não dá, são para nós mesmo, mas **a gente vê os RHs como uma rede**. Mas eu acho que tem muita coisa para melhorar.*

Cabe a reflexão se o próprio cansaço e a tensão provocados pelo ritmo das mudanças, já relatados aqui, não seriam outros limitadores para esse investimento de si nesse processo de autoformação, além da sobrecarga de trabalho e da falta de tempo. Nesse sentido, a valorização dos espaços coletivos de discussão de novas normativas talvez seja o mais interessante no sentido de garantir que as pessoas destinem esse tempo à formação e que o aspecto coletivo produza novos estímulos e uma reflexão para além da leitura, mas na ordem do debate.

### 5.3.2 A exigência de ser multitarefa

Chama a atenção que 49% dos respondentes do QSATS afirmam que o número de trabalhadores/as não é compatível com as tarefas a se realizarem. Esse tem sido um cenário recorrente nos órgãos públicos devido aos entraves para a realização de concursos públicos e recursos para contratação cada vez mais restritos em um contexto socioeconômico do país em que prevalece a defesa de um Estado mínimo (Robaina; Pinheiro, 2015), apesar da mudança de um governo de extrema direita para um de centro-esquerda em 2023.

Cabe destacar também que em relação às exigências organizacionais, a maioria dos respondentes do QSATS manifestou que o trabalho em Gestão de Pessoas na Fiocruz demanda manter-se concentrado por muito tempo (75% relatam sempre ou frequentemente), fazer várias coisas ao mesmo tempo (67% relatam sempre ou frequentemente), lidar com muitas situações imprevistas (51% relatam sempre ou frequentemente) e trabalhar em ritmo intenso (43% relatam sempre ou frequentemente).

A falta de pessoal faz com que as equipes de Gestão de Pessoas na instituição sejam enxutas, o que acaba gerando uma sobrecarga de trabalho. Isto é, para dar conta do volume de trabalho com as pessoas disponíveis, acaba-se por se ter que fazer várias coisas ao mesmo tempo e adotar um ritmo intenso, como se infere a partir da fala abaixo:

> *Hortênsia/1º EST/RJ: A questão da multitarefa nociva. Acho que foi a Érica... isso para mim é uma das coisas mais infernais. Porque eu sou uma pessoa de planejamento, de estrutura, eu penso projetizado, então esse negócio assim de você* ***ter que fazer 50.000 coisas ao mesmo tempo*** *e o outro te convencendo que você vai dar conta de tudo, que não tem buraco, não tem falta. [...] a gente precisa pensar nessa multitarefa nociva, e mais: a gente precisar olhar um pouco para o sujeito que está ali, para o desejo daquele sujeito. Porque assim, como a lei de Murph existe,* ***além da multitarefa, só te dão aquilo que não é a tua praia****, né? Então ainda tem essa dramática para você lidar [...] , de explicar: 'Olha, eu tenho um tempo pra me apropriar disso aqui, porque, no caso, a minha praia é pensar projeto para*

> *desenvolver liderança ou equipe ou o que quer que seja'. Me apropriar, por exemplo, das diretrizes do PDP, do decreto, entrar no sistema, ficar correndo atrás do meu gestor para pegar matrícula dele porque eu não sou servidora. Interfacear com a querida [profissional da Escola Corporativa] da COGEPE [...] Então é muito parecido. Essa questão da multitarefa.*

E, como colocado pela participante acima, o fato de as pessoas terem que fazer várias coisas de diferentes ordens muitas vezes faz com que elas precisem dar conta de tarefas com as quais não necessariamente tenham habilidade ou mesmo desejo pessoal e profissional de realizar. Associado a isso, por vezes, ainda há uma dificuldade institucional em alocar os profissionais de forma mais adequada, contemplando as condições objetivas da necessidade da tarefa e do pessoal disponível para executá-la, mas, há também a avaliação dos perfis profissionais e das pessoas com mais capacidades e recursos para desempenhá-las, como foi destacado na devolutiva do QSATS no Rio a partir dos resultados apresentados:

> *Verbena: [...] eu não posso falar por todos os RHs, mas a gente vê, são dados ali, tem muitas atividades diferentes e eu posso ter um perfil mais direcionado para essa parte de atendimento, de administração e a outra pessoa mais para sistema e* ***quando você é responsável por tudo, você não vai ter um bom desempenho em tudo****. Eu me sinto qualificada para algumas atividades porque são parecidas com meu currículo fora...*
>
> *Hortênsia: é a multitarefa nociva. [...] Pensando nisso que a Verbena falou, quando a gente pega 49% considera mão de obra insuficiente, aí entra essa multitarefa nociva porque* ***você tem que segurar vários pratinhos*** *[...]*

Com relação a essa questão do perfil, como já observado anteriormente na caracterização do trabalho em Gestão de Pessoas, este é constituído por diferentes áreas de atuação, que possuem tarefas de diversas naturezas, e que por isso trazem diferentes exigências para os profissionais da área, já que podem ser demandados por diferentes tipos de racionalidade no trabalho. Não só há diferenças entre o trabalho de administração, desenvolvimento e saúde dos trabalhadores, como também as tarefas que as constituem, do mesmo modo, podem ter diferentes aspectos, como por exemplo, tarefas que necessitam de um olhar mais minucioso, outras que demandam um olhar mais amplo, funções mais operacionais, encargos que exigem pensamento mais criativo ou estratégico, afazeres de cunho mais individual e outrem de cunho mais coletivo.

Dessa forma, nem só a área de Gestão de Pessoas é uma só, nem os profissionais que nela atuam são um bloco homogêneo. Há diferentes tipos de perfis profissionais atuando juntos, bem como cada pessoa é única, exercendo uma influência singular no meio de trabalho, e isso pode representar uma potência em termos de diversidade, capacidade de

inovação e de complementaridade como sinalizado pela participante no 2º EST/Regionais quando falava sobre suas impressões sobre o trabalho em GP:

> *Sálvia: Eu acho que os **perfis complementares sempre são importantes** em todo lugar. Eu acho que independente de ser RH, eu já como eu falei aqui, eu já transitei em tantas áreas diferentes e sempre percebi isso, né? O quanto **é importante você ter gente de todo o perfil**, gente mais focada, gente com aquela visão mais macro, aquela com visão mais micro e tal, porque as pessoas vão se complementando, né? Eu, uma coisa assim que, por exemplo, eu com meu colega que eu digo que ele é o meu oposto complementar, a gente se dá super bem, não é? A gente se dá super bem, a gente entende qual é o limite de cada um. [...] Então assim a gente se dá super bem. A gente é muito diferente. Nós somos opostos em tudo, mas, no entanto, existe todo um respeito. Assim, uma... a gente foi aprendendo a lidar um com o outro, enquanto colegas e **os dois tentando se ajudar para aquilo que cada um tem mais facilidade**, né? Inclusive para atender determinadas pessoas. Assim, a gente percebe assim que ele consegue lidar mais com determinado, com A, B ou C com mais facilidade do que eu e vice-versa. E aí a gente vai no dia a dia do trabalho, né, **a gente vai criando essa sinergia**. Eu aprendi muito com [nome], porque [nome] é uma pessoa com perfil de RH, então ela, ela tem aquilo que eu também não tive que foi uma formação específica, né, dentro da ciência da coisa, dentro das técnicas, das ferramentas etc. Então, assim, muitas coisas ela, por exemplo, eu era péssima para fazer entrevista. Eu, para mim, fazer entrevista era tipo um bate-papo com a pessoa. Eu não tinha nenhuma técnica para fazer isso e aí ela foi me ensinando várias coisas assim. Foi me ensinando mesmo e outras eu fui aprendendo vendo ela agir, não é?*

No entanto, com a exigência de que se faça de tudo um pouco, nem sempre se atua com esse registro da complementaridade, mas sim que o mesmo trabalhador ou trabalhadora precise mudar de tipo de tarefa até mesmo algumas vezes por dia e muitas vezes precisam atuar fora do registro do perfil que lhes é mais aderente, como já foi possível observar em algumas falas anteriores, mas reforçado a seguir:

> *Tulipa/2º EST/Regionais: É, isso é bem comum nas regionais, né? Principalmente porque **o quantitativo de pessoal é pouco** e imagina, só tem um servidor, considerando que essas atividades tipo essa progressão, programação de férias, todos esses cadastros que utilizam sistema que são atividades bastante operacionais, muito importantes, mas bastante operacional para uma pessoa que tem que fazer o estratégico, que tem que pensar, que tem que ter uma visão assim de cima e parar na frente do computador para fazer essas atividades, complicadíssimo, né? Essas atividades de sistema requerem mais um perfil mais de sistema mesmo do que aquela pessoa mais generalista, que você está aqui fazendo alguma coisa no sistema, a sua cabeça está em mil coisas, né? Então, assim, **é bem complicado você fazer as duas coisas ao mesmo tempo**. Tanto essa questão de atividade mais operacional, que requer um perfil mais sistêmico, do que atividade mais estratégica ou atividade que requer um perfil mais generalista. Então assim, isso é bem complicado mesmo, **mas a gente se reinventa e tem que fazer**, né? Então não tem... mas **gera sim um grande sofrimento**. É bem complicado. Você está numa atividade operacional com a cabeça estratégica, pensando em outra coisa, o inverso, né?*

Percebe-se que como no órgão central as áreas são mais bem divididas, as pessoas conseguem se especializar mais em determinados tipos de tarefas e por isso atuar de forma

mais aderente a um perfil profissional específico, mas que nas unidades, especialmente as regionais, é preciso ser um profissional mais generalista. Então, acaba se estabelecendo essa tensão entre a necessidade de especialização em determinadas funções para garantir uma apropriação e um domínio mais precisos da tarefa, até mesmo a fim de garantir a qualidade na prestação do serviço e a satisfação dos usuários, e a exigência de uma generalização dos profissionais dos serviços das unidades em saber e fazer um pouco de tudo.

> *Angélica; 1º EST/RJ: E sabe o que eu vejo dos SGPs diferente da COGEPE. **A gente da COGEPE consegue se especializar um pouco**. Então, eu vou falar de avaliação, vou falar... saiu um pouco vou fazer esse projeto aqui de mobilidade. É uma lógica diferente do que... Mas ainda assim é diferente. O SGP não, **o SGP está falando de tudo, de todos os assuntos**, de gestão de pessoas e os outros assuntos [...] E aí eles são os especialistas em tudo, o que não são. É humanamente impossível, gente.*

Além disso, a falta de pessoal não afeta somente os serviços locais de Gestão de Pessoas, mas também a própria COGEPE como órgão central, e especialmente as unidades regionais que possuem equipes ainda mais enxutas que a maioria das unidades do Rio de Janeiro. É possível perceber o desespero dessa carência no relato da gestão da COGEPE e das regionais:

> *AC3: [...] **a gente tem um drama nas regionais**, regionais é um drama. Toda vez que eu vou lá dá vontade de chorar entendeu. Se a gente reclama do Rio de Janeiro que não tem gente, vai lá pra Manaus que é a Luciene desde sempre. Mas quem cobre as férias da Luciene? Alguém sabe? Direh, Cogepe. Quem cobre as férias da maioria das regionais? Nós [COGEPE]. **A sobrecarga de trabalho também está aqui**. Então esse jogo está ruim, está ruim para nós e está ruim para os RHs.*
>
> *Sálvia: O fato da gente, das regionais, normalmente **a gente executar uma multiplicidade de tarefas** muito grande, né? Porque a gente é responsável por várias áreas, que acredito que no caso do RH central, você tem uma especialização, né? Que as pessoas se especializam em determinadas áreas. E no nosso caso, pelo menos eu sinto muito essa dificuldade, de **eu não consigo me especializar em alguma coisa**. (Devolutiva QSATS Regionais)*
>
> *Baobá/ Devolutiva QSATS Regionais: E aí, eu assim, quando a gente está na unidade central, a gente olha de uma forma mais pontual determinadas áreas como a Sálvia pontuou e você acaba ficando especialista em cada área, né? Inclusive, era uma sugestão minha, quando eu estava atuando na área, na unidade central, de que as pessoas passassem por diversas áreas para poder justamente se capacitarem e se apropriarem das atividades que na unidade regional ou na própria unidade no Rio de Janeiro, as pessoas sentem isso. **Então é uma pessoa fazendo tudo**, fazendo quase tudo. [...] o que eu percebo é que, às vezes, como já foi colocado aqui, a gente demora muito a pegar um processo que lá na unidade central eles fazem todos os dias.*

A falta de pessoal e a exigência de ser um profissional multitarefa levanta também a questão das dificuldades para a capacitação dos serviços das unidades, pois, como é possível capacitar todos em todas as tarefas que precisam cumprir? Lembrando novamente que isso em associação com a mudança constante dos regramentos.

Há limitações de orçamento para contratação de treinamentos como também limitação de tempo para realizar estes treinamentos, mesmo os disponíveis gratuitamente na internet ou contratados pela instituição, e há, ainda, problemas em termos de investimento da energia desse *corpo-si* para efetivamente buscar e realizar essa formação formal ou mesmo informal, como uma leitura mais despretensiosa de uma nova normativa, por exemplo. Especialmente no contexto de um trabalho que mesmo após a pandemia acontece de forma híbrida, pois o profissional pode estar presencial, mas tendo que participar de reuniões e treinamentos online, então é um momento em que se exige dos/as trabalhadores/as de Gestão de Pessoas uma atenção difusa, que gera desgaste mental e cognitivo. Lembrando que no caso dos cursos contratados é o próprio serviço de Gestão de Pessoas que é responsável por realizar todo o processo administrativo e licitatório para contratar tais treinamentos, o que acaba sendo mais uma demanda de trabalho.

A análise dessa exigência de ser multitarefa, que está relacionada a diversos elementos da organização do trabalho, mostra como esta pode impactar o aparelho psíquico, podendo gerar sofrimento (Dejours, 1992). Todo esse contexto apresentado - a falta de pessoal, a sobrecarga de trabalho, a "multitarefa nociva", a dificuldade de especialização dos profissionais, a dificuldade de alocação desses profissionais em funções mais aderentes ao seu perfil, seu desejo profissional e suas pretensões de carreira - traz sofrimento aos trabalhadores e trabalhadoras da área de Gestão de Pessoas.

Um sofrimento que vem de um sentimento contínuo de frustração, de nunca conseguir dar conta do que se espera deles, das expectativas dos usuários, de não estar ajustado às exigências da função, apesar do esforço contínuo de se capacitar, de buscar entender as mudanças, de tentar realizar todas as tarefas que lhes são colocadas, como pontuado por uma das participantes na devolutiva para as regionais:

> *Sálvia: A gente se substitui, né? Os colegas, um substitui o outro, **então eu tenho que saber de tudo e não dá pra gente se capacitar em tudo**. Então, assim, fica sempre um estresse por você... Eu pelo menos sinto isso, por **me sentir competente de fato em poucas coisas**, né? Então, assim, na maioria das coisas, você dá um jeito ali, você tapa um buraco. [...] Mas aí **fica aquele estresse do dia a dia do trabalho**, porque uma tarefa que, normalmente, para quem tem um treinamento adequado e suficiente, você faz em pouco tempo, a gente que fica tendo que aprender a fazer processos em que a gente faz raramente, a gente tem que pegar um processo ali pra*

> *fazer. Você às vezes demora um dia para fazer uma coisa que quem tenha uma competência adequada faria em 1 hora. E aí com isso a gente* ***aumenta o estresse em relação ao atendimento*** *dos servidores e dos trabalhadores em geral porque* ***você não responde a contento, não responde com a velocidade que as pessoas esperam*** *que você responda, porque você tem que correr para aprender, como é que faz aquilo? E executar. Então, assim, eu só acho que esse número de capacitação ser suficiente, não quer dizer que a gente dá conta de fazê-las, assim, de participar, né? Então, até porque, com a multiplicidade de atividades que a gente tem que fazer online atualmente, então, assim, isso também é um motivo de tensão, né? Você tem reunião para fazer online, tem um curso para participar, tem... Antes, há um tempo atrás, você tinha um curso para fazer, você se ausentava da atividade do trabalho e tinha que sair ou viajar, enfim, para fazer. Que aí você se dedicava, você mergulhava ali naquele curso. Hoje não. Você está fazendo um curso aqui, ao mesmo tempo você está fazendo um atendimento, então assim eu acho que aumentou o número de acesso à capacitação, mas eu não sei se esse acesso, a qualidade desse acesso, eu acho que caiu muito, né, por conta dessa multiplicidade.*

Mas é claro que tais trabalhadores/as não ficam passivos vendo todo esse cenário. Diante da infidelidade do meio, a *renormatização* é incessante e cada um busca formas de compensar as adversidades e conseguir realizar os objetivos do seu trabalho e os próprios. Há reservas de alternativas mais ou menos desenvolvidas que são exploradas e renovadas pelos/as trabalhadores/as. Pode-se observar nas falas abaixo alguns modos operatórios construídos nesse sentido:

> *Sálvia/2º EST Regionais: o grande desafio foi isso, né? Foi eu conseguir superar um tipo de perfil profissional que eu... um perfil que eu desenvolvi enquanto profissional, uma pessoa que gosta de trabalhar sozinha, uma pessoa que tinha dificuldade de me concentrar com muito barulho, muita coisa de interrupção, dificuldade de dizer não, de colocar um limite, assim, porque se não as pessoas também são muito invasivas, não respeitam.* ***Parece que a gente tem que atender todo mundo, o tempo todo, toda hora, né, que você não faz atividades que você precisa se concentrar naquilo ali****. Isso eu acho muito chato, por exemplo, não é? Eu realmente eu assumi isso, eu falei 'não', quando eu tenho que fazer uma reunião que eu preciso me... Que é uma reunião diferente assim, que eu preciso me focar, que eu preciso não ficar olhando para os lados que eu, né?* ***Que eu não posso fazer duas coisas ao mesmo tempo****. Eu preciso ficar em casa. Eu acho isso chato, né? Eu acho isso chato, não ter um lugar no trabalho em que eu possa desenvolver um tipo de atividade que é própria do meu trabalho, não é? Eu não estou, eu não estou em casa porque eu... termina que de alguma forma, por acaso, eu lido bem com isso, mas e se eu não tivesse uma estrutura razoável para trabalhar em casa, não é, eu não teria essa alternativa, né? E aí eu teria que lidar com aquela situação ali o tempo todo, que eu percebi o quanto essa possibilidade do híbrido me trouxe qualidade de vida no trabalho, por isso, também. Porque eu consegui criar uns espaços assim, obrigatoriamente, em que eu estou sozinha trabalhando no que eu tenho que fazer, não é, fazer um...* ***Eu tenho uma dificuldade enorme com lidar com esses sistemas de RH****, então eu não sei fazer isso e fazer outra coisa ao mesmo tempo, não é? Eu não tenho esse perfil de gente que trabalha com sistema e tal. Eu erro, eu tenho um outro perfil, né? Eu tenho um perfil mais relacional, uma coisa mais macro assim, então, para fazer um trabalho que, fazer progressão que você tem que fazer aquelas continhas de 48 reais e não sei o quê, que tem que lançar.* ***Eu odeio fazer isso e não sei fazer isso. Eu preciso de muita concentração, eu gasto muita energia fazendo isso, coisa que o meu colega faz com o pé nas costas, né?*** *Mas eu percebo que* ***se eu posso fazer isso em casa, isso me estressa menos****, porque aí eu tenho como me trancar num lugar e me concentrar naquilo e fazer.*

> *Tulipa/2º EST Regionais: [...] com relação à estratégia que a gente usa por conta desse perfil que a gente tem que atuar em dois campos ao mesmo tempo, lógico que a gente tem nossa estratégia, né? Por exemplo, algumas atividades* ***você escolhe aquele melhor horário****, se atentando para os prazos, mas o melhor horário, então,* ***é uma atividade que exige mais concentração, chega cedo****, então é um relatório, é um documento que tem que construir. Então a gente* ***busca aqueles horários mais tranquilos****. É o sistema que você tem que estar concentrado, então mais tranquilo e* ***os outros horários para correr atrás das coisas e das reuniões****, participar das reuniões, fazer os alinhamentos, né? Essa estratégia que a gente utiliza também, né?*
>
> *Verbena/ Devolutiva QSATS RJ: o treinamento para mim não é nem algo às vezes com certificação,* ***é essa troca mesmo de alguém, de equipe****, 'é essa atividade, vou te passar um treinamento', é ter um POP que seja ali para uma consulta [...]*

Nesse sentido, as trocas com o coletivo de trabalho podem ajudar na apropriação das diferentes tarefas, independentemente da existência ou possibilidade de treinamentos formais. É possível avaliar, dentro das especificidades de cada setor e das demandas de trabalho a cada situação, os melhores horários para realizar cada tipo de tarefa. Mas, no exemplo dado neste caso, a trabalhadora pode escolher o horário mais cedo para realizar tarefas de mais concentração no sistema e simplesmente acontecer de, ao chegar para realizar a atividade, o sistema não funciona, acontece.

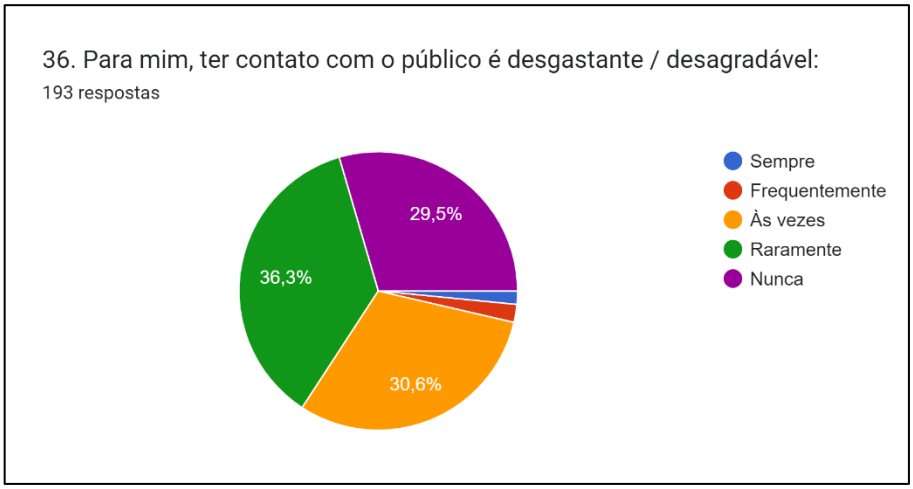
Ou ainda é possível definir dias em que se vai trabalhar em *home office* com tarefas mais individuais ou de maior concentração e os dias no escritório com tarefas mais coletivas, de atendimento, de necessidade presencial. Mas de fato, o Programa de Gestão e Desempenho que regulamenta esta matéria ainda não está em curso de implementação, então há limites em cada serviço sobre as possibilidades de usar esse recurso. Mas certo é que os/as trabalhadores estão sempre a renegociar com o meio, reinventar suas estratégias, *renormatizar*, estão sempre criando maneiras de investir seu *corpo-si* para dar conta das situações de trabalho.

### 5.3.3 A função de atendimento

Uma das principais funções dos profissionais de Gestão de Pessoas na Fiocruz é realizar o atendimento aos usuários para dar conta das mais variadas demandas, tanto na área de administração, quanto de desenvolvimento e de saúde do trabalhador, que podem ser demandas dos próprios trabalhadores, mas também dos gestores. No caso da COGEPE, inclui-se como usuários os próprios trabalhadores do SGP nas unidades.

Em resposta ao QSATS, os respondentes informaram que o atendimento ao público é no geral satisfatório (Figura 35), pois apenas 1,6% (3) dos respondentes afirma que o contato é sempre desgastante ou desagradável e 2,1% (4) relatam que é assim frequentemente. 30,6% (59) relatam que esse contato pode ser desgastante ou desagradável às vezes.

**Figura 35 –** Relação com o público




Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

Nesse sentido, a fala de um participante da devolutiva para as regionais defende que essa relação com o usuário no geral é boa e que as situações em que essa relação não se apresenta de forma positiva são pontuais.

> *Cravo: **O grosso dos nossos atendimentos são bons atendimentos**. E aí não fala do nosso serviço, eu falo da relação com o nosso cliente, o cliente nos trata bem, o cliente nos reconhece como pessoas importantes, partes importantes do trabalho e tudo mais. E aí, vez ou outra aparece uma pessoa que trata a gente de uma forma equivocada, não é? [...] Que a gente entende que quando a gente lida com um servidor, um trabalhador que que não enxerga bem o nosso trabalho, a gente entende que aquilo é uma exceção e que a maioria das pessoas olha para o trabalho da gente como algo importante.*

No entanto, apesar de considerarem esse contato, no geral, agradável, no mesmo instrumento os respondentes o consideraram como uma das atividades mais exigentes. A relação com os usuários apresenta as seguintes características: as exigências ou necessidades deste público podem ser imprevisíveis (49% - às vezes; 12% - frequentemente); também são justas e claras (43% - sempre ou frequentemente; 51% - às vezes); podem ser difíceis de atender pois a solução não depende do profissional ou está além de suas atribuições (31% - sempre ou frequentemente; 39% - às vezes); não é comum a falta de atendimento de uma

demanda por falta de recursos (apenas 9% relatam que isso acontece sempre ou frequentemente e 30% afirmam que isso acontece às vezes); e que o atendimento demande muito esforço ou soluções não previstas (apenas 10% relatam que isso acontece sempre ou frequentemente e 29% afirmam que isso acontece às vezes).

Além disso, nessa relação com o público é necessário lidar com suas exigências (48% - sempre ou frequentemente; 38% - às vezes), lidar com situações de tensão (26% - sempre ou frequentemente; 51% - às vezes), modificar ou adaptar o modo de trabalhar para atender suas necessidades (26% - sempre ou frequentemente; 42% - às vezes), não demonstrar seus sentimentos (22% - sempre ou frequentemente; 40% - às vezes), ao mesmo tempo em que é preciso envolver-se emocionalmente (19% - sempre ou frequentemente; 45% - às vezes).

Esses dados corroboram as referências sobre o trabalho em relação de serviço. Primeiro porque é necessário entender as necessidades de cada usuário (Zarifian, 2001a), muitas vezes até mesmo traduzir sua demanda, o que pode exigir soluções personalizadas, como foi pontuado através do QSATS:

> *R24, COGIC: Atendimento pessoal, buscando **entender a necessidade** e atender o mais assertivo em menor tempo.*
>
> *R119, unidade não informada para não permitir identificação: Atendimento ao público. Porque é necessário dispender um tempo grande de preparação (no caso de atendimentos agendados) e de análise das demandas relativas aos **casos concretos individuais**, que **variam amplamente**. Além disso, frequentemente, é necessário ter **muito tato** para lidar com eventuais frustações por parte do público em decorrência de respostas que não atendam os anseios particulares dessas pessoas.*

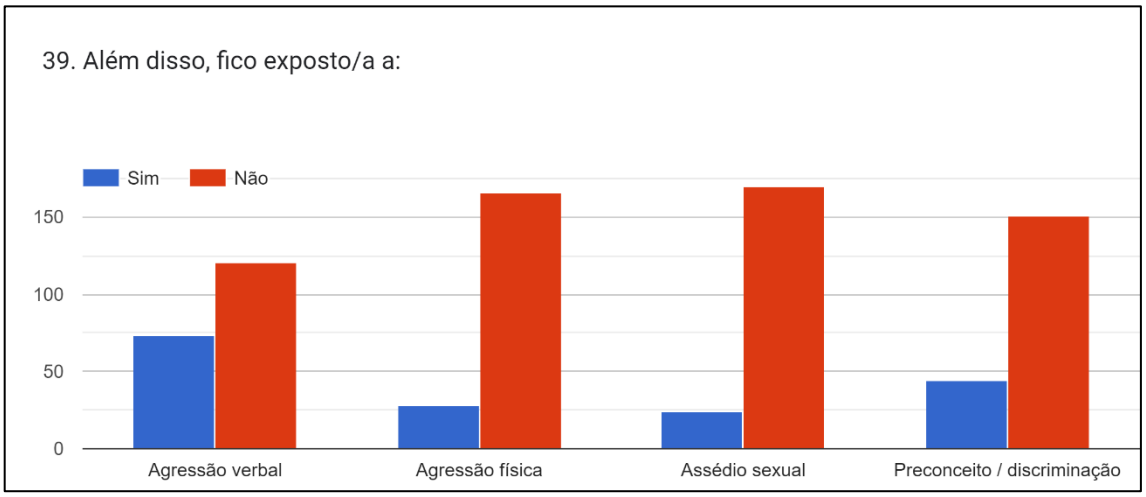
Segundo porque a relação de serviço traz sempre um ineditismo (Salerno, 2001), pois o usuário coproduz o serviço e tem expectativas sobre ele, nem sempre possíveis de serem atendidas. Há uma característica de precisar considerar o elemento surpresa que atravessa a própria prescrição desse trabalho e, que por vezes, aparece como algo que traz desconforto e intensifica o trabalho. Além disso, o atendimento frequentemente acaba concorrendo com as demais tarefas, "atrapalhando" o trabalho que exige mais atenção e planejamento.

> *R50, IFF: Atendimento aos servidores. Além de serem muito frequentes **interferindo no andamento das outras atividades**, as demandas que os servidores trazem são as mais diversas e trazem consigo **grande carga emocional**.*
>
> *R164, COGEPE: Atendimento ao público (telefone e presencial). Porque **'quebra' o raciocínio** da tarefa que estamos realizando no momento do atendimento.*

Essa questão vai novamente ao encontro do que foi apresentado no item sobre a exigência de ser multitarefa, em que é preciso manejar a dinâmica entre a necessidade de concentração para realizar determinadas tarefas e a interrupção constante provocada pelo atendimento. O que pode reduzir a qualidade do trabalho e gerar um desconforto constante nos/as trabalhadores/as por precisarem deixar tarefas sempre a completar para atender o usuário.

Apesar de, nestes atendimentos, os/as trabalhadores/as terem uma percepção geral de segurança em termos das possíveis violências a que poderiam estar expostos, chama a atenção, na Figura 36, que 38% dos respondentes relatam se sentirem expostos a agressões verbais e 23% a preconceito ou discriminação. E, apesar de apenas 14% se sentirem expostos à agressão física e 12% à agressão sexual, qualquer nível de violência é inaceitável, especialmente em uma instituição de saúde pública, que preza pela segurança e saúde dos seus trabalhadores. Nesse sentido é importante investir na cultura de respeito nas relações de trabalho.

**Figura 36 –** Exposição à violência




Fonte: Relatório do *Google Forms* da pesquisa

Cabe destacar que foram segmentadas as respostas dos profissionais terceirizados e bolsistas para avaliar se a categoria vínculo indicava uma maior exposição à violência, o que não foi detectado, sendo estes percentuais iguais ou aproximados aos indicadores gerais. No entanto, como foi abordado no item anterior, nas verbalizações isso aparece um pouco diferente, com pessoas relatando a discriminação por vínculo na relação com o usuário. Mas, de fato, as situações de desrespeito atingem todos/as os/as trabalhadores/as, estando, também, os servidores expostos a tais situações. O que inclui, muitas vezes, uma dimensão emocional

importante, como é possível perceber nessa fala: *"R130, COGEPE: Atendimento presencial. Pelo fato de alguns aposentados e pensionistas não falar de forma educada,* ***falam com rispidez****, às vezes* ***diminuem quem é terceirizado****".*

Uma das dificuldades na função de atendimento está na necessidade de orientação constante aos usuários, já que para alcançar sua cooperação na coprodução do serviço, é preciso fornecer a ele os meios materiais, organizacionais e cognitivos necessários (Du Tertre, 2005; Hubault, 2011). Isso se dá principalmente no que concerne ao uso de sistemas, que mesmo com diversos esforços dos profissionais de Gestão de Pessoas em melhorar a comunicação, fornecer procedimentos detalhados, orientar verbalmente e presencialmente, ainda se apresentam como de grande dificuldade para muitos usuários, como é colocado pelas participantes dos Encontros quando perguntadas sobre as dificuldades no trabalho:

> *Rosa/1º EST/Regionais: É... muitas pessoas,* ***a maioria das pessoas, não sabem mexer no SEI****, não é? Ou seja, existe há tanto tempo e as pessoas não... Qualquer coisa que for fazer,* ***por mais simples que seja****, ela vai te pedir ajuda. Aí você tem que largar... Eu saio da sala muitas vezes para ir na sala do servidor, na sala da pessoa, para poder ajudar a fazer uma coisinha que já era para eles saberem, entendeu? Isso acontece muito, não é de hoje, desde que o SEI foi implantado [...] Não melhorou, aqui depois que implantou difícil ter uma pessoa para abrir um processo que ela saiba fazer o processo, todos os procedimentos sem... não sabe, não sabe, ninguém. Difícil ter uma pessoa para saber fazer um processo todo, sem te perguntar. [...] o SEI já não é mais novo, né? Ou seja, foi implantado já tem um tempinho. Eu acho que* ***falta as pessoas se interessarem mais****, para fazer de repente curso para aprender, ou sabe 'porque não mexo...' Pois é, mas quando vai mexer precisa ter pelo menos uma noção básica, né?*
>
> *Flora: Então quando eles falam 'ah, eu não sei mexer no SOUGOV', eu entendo, mas* ***eu entendo o velhinho, aquele que não sabe ler****, aquele que não tem entendimento. Aí isso* ***eu pego e abraço e aceito****. Mas* ***quando a pessoa é jovem****, pega e fala assim* ***eu fico meio que pra morrer****. Porque eu falo 'cara, você sabe...'*
>
> *Angélica: Ele não quer...*
>
> *Flora/1º EST/RJ: Você não quer aprender. Ligou, Ligaram pra mim: 'Flora, é por causa do meu imposto de renda...', 'mas tá lá o leão no SOUGOV, cara. Como que você não está achando o imposto de renda?'* ***Mas aí eu pego, respiro e vou****.*

Então, percebe-se que há certa frustração por precisar ensinar tantas vezes os usuários e não terem a percepção de haver um avanço nesse entendimento. Ao mesmo tempo que há uma compreensão dessa dificuldade por parte de usuários mais velhos ou de baixa escolaridade, há uma indignação quando a dificuldade se dá entre usuários jovens, já imersos em uma cultura tecnológica, ou usuários com alto grau de qualificação, como se depreende do diálogo do 1º EST/RJ a seguir:

*Bromélia: A Camélia tem uma paciência, tem dia que ela passa quase 6 horas seguidas com o mesmo velhinho gente. Mas é* ***porque deles eu tenho dó****. É realmente porque a questão da tecnologia é difícil para eles. Eles não usam a tecnologia. Agora, um jovem que usa a tecnologia pra tudo no dia a dia dele, mas na hora do SOUGOV tem bloqueio.* ***Aí tem que ter paciência****.*

*Camélia: Atrasam a ADI...*

*Dália: Mas mesmo velhinho, se for para atualizar o currículo lattes dele, ele atualiza em dois minutos.*

*Bromélia: Mas não, os velhinhos daqui, são velhinhos motoristas, velhinhos mecânicos, é outra classe de velhinho. São velhinhos que não mexem mesmo, é outro público. São velhinhos que não mexem mesmo. E aí com eles eu tenho assim. Aí é outra, é outro trato. Porque eu entendo assim, eu fico imaginando, eu não tenho mais avô ou avó vivos. Mas fico imaginando ali a dificuldade que seria e penso que um dia que eu estiver velhinha e tiver uma tecnologia que eu não consigo,* ***alguém me acolha daquela forma que eu estou acolhendo****.*

*Dália: Bem rápido, teve* ***um caso de um servidor que é assim: 'faz pra mim, faz pra mim, faz tudo pra mim'****... afastamento do país e 'faz tudo pra mim'. E um dia ele foi lá e falei – 'estou vendo aqui que você vai dar uma disciplina lá no ICICT de Sistemas para a saúde e não sei o quê. Você dá aula disso? É mesmo. Então você sabe tudo disso. Então isso aqui pra você é mole, né?" Aí ele: - "mas você faz tão bem para mim...', - 'ah mas eu acho que agora não vou mais...' (risos)*

*Flora: É, eles têm muito isso.*

*Dália: 'Eu acho que agora você que vai ter que me ensinar. Você sabe mais do que eu'.*

*Flora: Eles têm muito* ***essa dependência de 'o RH tem que fazer'****.*

*Dália: É* ***cômodo****. Né?*

*Flora: É muito cômodo. Eu peguei, foi verdade, eu falei ali para a servidora: "estou te mandando um vídeo"...*

*Dália:* ***é servir, você está ali para servir, você é uma mulher...***

*Flora: aí ela pegou e falou assim. Aí eu peguei e falei assim: "Mas se você quiser passar aqui na sala..." Porque eu falei assim, que* ***eles são carentes*** *então tem que bancar a...*

*Érica: Mas não vem ver a [nome].*

*Flora: Ela [a servidora usuária] foi lá me ver. Mas ela faz isso no mesmo segundo. – 'Não, tudo bem, já estou indo aí pra sala, me ajuda aqui a fazer' – 'Não, pode ir, eu vou fazendo com você... Ah qual o ônibus que você pega?', - 'eu não sei'. Eu: - 'nem eu'. (risos) (falam ao mesmo tempo)*

*Hortênsia: o RH tem que ter dons mediúnicos para adivinhar sua linha.*

*Érica: Aí você devia ter falado assim: 'abençoada, se você não sabe é porque você não pega, então não tem direito'.*

*Dália: Volta de metrô.*

Observa-se que nessa situação de uma dificuldade em lidar com os sistemas, os/as profissionais notam certa "falta de vontade" de aprenderem, uma posição cômoda de querer que o outro faça por ele e, também, uma desqualificação do trabalho, influenciada pela discriminação de gênero e manifestada pelo querer que o "RH seja babá", colocando os/as profissionais em uma dramática: o quanto acolher e o quanto dar limite? Quais as implicações de cada uma dessas escolhas não só para o profissional que atende, mas para a imagem que o serviço vai transparecer aos usuários?

Nessa dinâmica, cada profissional, como sujeito singular em cada situação, com um contexto específico e com um usuário que também traz sua história para a cena, vai definir quais caminhos escolher em diálogo com esse coletivo de trabalhadores do mesmo serviço, o que na história daquele serviço é mais legitimamente aceito como conduta. Nesse sentido, entram para essa "dança" valores como a empatia, o cuidado, a preservação da relação, ao mesmo tempo que participam do processo de tomada de decisões os valores de profissionalidade e exigência de reconhecimento por isso.

E aí nota-se que os modos operatórios variam de acordo com cada situação específica, como se percebe no diálogo travado no 2º EST/RJ com os/as profissionais recorrendo sempre às *reservas de alternativas* construídas em seu percurso profissional e com a troca com o coletivo, buscando também uma economia desse *corpo-si*, seja no imediato ou no longo prazo.

> *Érica: A [nome da colega de Érica], ela fala assim: '**Para eu não me aborrecer**...', ela abre o processo no SEI para a pessoa, **preenche tudo** e só manda por bloco de assinatura para a pessoa assinar. Aí eu falo: 'Mas [nome], você...', ela: 'ah, me aborrece menos, porque não entende e fica perguntando...' Pra ela, e **pra mim não, mas pra ela é uma estratégia de ela se aborrecer menos**. Então ela demanda algum tempo... E outra coisa que a [nome] faz. Ela é muito querida, **ela printa a tela** e manda para a pessoa, ela printa a base de conhecimento e quando a pessoa 'você vai clicar em tal lugar, vai fazer...', tudo! Ela pega o POP, a base de conhecimento e ela printa e manda para o e-mail da pessoa. Que **ela acha que é uma forma**. Eu já sou mais ogra. Aí eu falo: 'olha lá a base de conhecimento' e **mando o link** da base de conhecimento para a pessoa ver, que **eu acho mais educativo**. Se eu tive que fazer isso. Mas ela para não... ela fala isso: 'ai gente, **vai me dar menos trabalho fazer isso pra ele'**. Então, é uma estratégia que eu acho que é um bom exemplo. Cada um vê **o seu jeito também pra você se sentir menos, menos mal** (risos).*
>
> *Bromélia: Mas eu acho que isso também depende do servidor.*
>
> *Íris: Mas isso na esfera da ADI?*
>
> *Érica: Não, não*
>
> *Íris: tá falando no geral...*

> *Érica: Do SEI, aqueles processos no SEI, que agora são no SEI: pagamento de substituição de chefia, remoção. Ela monta o processo e só para a pessoa assinar.*
>
> *Jasmim: **Eu faço de tudo um pouco, depende, pra mim depende do servidor, depende do meu dia, do que aconteceu no dia e da situação também**. Às vezes o servidor está lidando com uma outra pessoa e eu vejo que, sei lá, **um colega tá meio de saco cheio**, aí eu vou lá. E aí eu que pego, atendo, 'tá, o que o senhor quer?'. Essa semana aconteceu justamente isso. O servidor estava tentando inserir, inserir um documento e não consegue. Aí você vê que é um servidor que realmente tem um pouco mais de dificuldade de lidar com a tecnologia. Eu peguei e falei assim: 'olha, manda um e-mail, pode mandar os dados que eu vou inserir o documento pra você'. Aí ele mandou, um outro servidor que estava atendendo não sabia, pegou e já respondeu tipo grosseiramente: 'fulano é isso, isso, isso que você tem que fazer' (risos). Eu assim: 'Oh [nome do colega de Jasmim], pode deixar que eu faço, que eu me disponibilizei pra fazer'. Porque **eu senti que ele realmente tinha uma dificuldade**, mas eu sou assim, é um pouco de tudo (risos)*
>
> *Érica: Ah eu não, tem que ser difícil para eu poder fazer, porque eu acho educativo.*
>
> *Bromélia: Mas aí que está, aí a gente levanta essa bola, porque eu tenho essa pegada e a equipe lá não, espera que a pessoa faça tudo e aí acaba que tem um nível de satisfação baixo. **As pessoas se sentem não bem atendidas**. E eu gosto, **o meu jeito assim é de atender bem**. E aí eu fico pensando nisso, não ter um padrão é bom ou não, tipo assim, **como que você está acostumando ou não o outro?** Porque acho que não tem certo.*

E, como nessa relação de serviço o usuário traz sua história e coproduz a atividade (Salerno, 2001), as escolhas vencedoras também se delineiam a partir das vivências desse usuário no serviço, como pode ser percebido no relato da situação abaixo compartilhada durante o 2º EST/RJ:

> *Bromélia: [...] tem **um servidor aqui que é muito complicado**, a ponto de assim, quando ele entra assim...*
>
> *Flora: **Ninguém quer atender**...*
>
> *Érica: Todo mundo já sabe... um olha para cara do outro e já sabe...*
>
> *Bromélia: Depois até posso falar que talvez você conheça. Ninguém quer perto. Aí chega, olha o meu problema. Último dia de ADI e ele colocou escrito na ADI que ele não queria, que o local que ele trabalha é insalubre, que não corresponde com a lei tal e não sei o quê. Aí o pessoal: '[nome], olha isso'. Chefia dele nem aí para isso. Ninguém nem aí para isso. Falei: 'cara, respira fundo', falei 'gente, **vou dar conta'.** Liguei para ele: 'Como é que você está? Que saudade, quando tempo que você não vem me ver, parara parara'. Online, ele entrou no computador e ele mudou a meta dele, porque eu falei que tinha que fazer. Quando eu terminei o pessoal falou assim 'Não acredito'. Eu falei: 'gente, era para resolver, resolvido'. Mas **você sai com uma carga energética de querer ficar meia hora quietinha**.*
>
> *Érica: **Toma um dorflex**.*
>
> *Bromélia: Mas assim, é porque **as pessoas querem ser atendidas de formas diferentes**, **ele é carente de uma atenção assim**. O fato dele ser uma pessoa complicada, por exemplo, ele às vezes chega gravando conversa sem ninguém saber. Nesse nível assim, sabe. Mas as pessoas não querem estar perto dele, mas ele chega na minha mesa, ele chega e ele bota o celular assim em cima da minha mesa*

> *'ah vamos conversar'. 'Claro, senta e tal e a família?' Então, eu consigo, eu acho que **ele não vê que eu tenho <u>medo</u> dele**, sabe? Então assim nem eu acreditei que ele fosse mudar no último dia o negócio lá, mas mudou. Porque ele tem umas questões que ele quer botar em qualquer lugar, qualquer processo que ele vê, ele quer escrever aquilo e eu falei: 'a ADI é sua meta, não cabe se seu local é insalubre ou não é? Você vai fazer isso em outro lugar e tal'. Então, assim, a gente usa de estratégias, mas eu acho que às vezes o olhar para o trabalhador... Mas eu não queria ter que usar esse tipo de estratégia. Acho que deveria ter outros caminhos.*

Dessa forma, o trabalho de atendimento ainda envolve esse conhecimento do usuário, como ele é, qual é o histórico dele no serviço, como gosta de ser atendido, se precisa receber uma atenção especial. E o/a trabalhador/a da área precisa a cada atendimento fazer essa análise e definir os meios necessários para o alcance dos objetivos do trabalho, mas, também, da sua própria saúde, para não precisar sair de um atendimento já "sem energia", precisando de um "dorflex". Ou seja, essa tensão existe e é preciso se atentar para ela para que a exposição prolongada a esse tipo de apreensão não se converta em ansiedade, cansaço e desinvestimento na atividade.

Outro aspecto importante da função de atendimento é que os respondentes do QSATS apontaram que estar disponível permanentemente através da internet, celular etc., é uma das dimensões mais incômodas da atividade (27%), uma realidade que se apresentou principalmente a partir do trabalho remoto emergencial, mas que ainda se mantém em algum nível, como se pode identificar na fala abaixo:

> *Quaresma/2º EST/Regionais: E realmente acontece muito desses incômodos. Eu não estou tanto tempo, mas eu vejo como algumas pessoas às vezes **recebem mensagens fora de horário** e isso acaba incomodando. O trabalho que era para ter um horário limitado e passa a ser estressante.*

No início do período pandêmico essa exigência de disponibilidade ultrapassou todos os limites da razoabilidade, com os profissionais sendo acionados a noite, em fins de semana, em qualquer situação. E, sendo um cenário inédito, os profissionais foram quase que engolidos por essa realidade onde sofreram as consequências da tensão de ter que responder as demandas a todo tempo, mas, aos poucos, cada trabalhador foi percebendo que a situação estava sendo prejudicial e foram estabelecendo limites e estratégias de reeducar os usuários a demandarem no horário de expediente.

O Serviço de Gestão do Trabalho da ENSP chegou a fazer uma campanha de boas práticas para o trabalho remoto, reforçando questões como evitar contatar as pessoas fora do horário de expediente e não banalizar o uso do *Whatsapp*, como pode ser identificado na arte abaixo (Figura 37) enviada em agosto de 2021 pelo SGT/ENSP aos trabalhadores da unidade:

**Figura 37 –**Boas práticas no trabalho remoto




Fonte: Enviado por e-mail pelo SGT/ENSP

A função de atendimento, por vezes, fez com que fosse necessário suprimir ou encurtar uma refeição (24% relatam esse incômodo) e lidar com um número excessivo de usuários (22% relatam esse incômodo). Pode-se perceber no exemplo trazido pela participante no 2º EST/Regionais essa exigência que não está prescrita:

> *Sálvia: A gente tem um problema de cultura. Então, por exemplo, eu, antes da pandemia, quando a gente estava bem naquele esquema tradicional, né, de 8 às 5, almoçando no trabalho, não sei o quê...* ***eu parei de ir almoçar na cantina, na lanchonete, porque eu não tinha paz.*** *Eu sentava na mesa, alguém sentava na mesa comigo para falar de trabalho, inclusive eu tive que ser bem grosseira uma vez com um, foi até um pesquisador. Que eu cheguei assim e eu ficava procurando assim, uma mesinha para ficar sozinha para conseguir almoçar em paz, né? Aí cheguei com o meu prato de comida. Ele já me pegou na fila, assim saindo, aí quando eu coloquei, uma pessoa - que eu não tenho nenhuma intimidade assim no trabalho, um colega assim sem muita aproximação - ele sentou na mesa comigo e aí eu falei assim: 'mas agora estou na hora do meu almoço, 1 hora eu vou estar lá na sala e você me procura', ele 'não, mas é rapidinho'. Eu falei assim: 'não, mas eu estou almoçando. Eu não vou responder nada do que você vai me falar aqui agora, que você vai me perguntar, então assim, me desculpe, mas agora está na hora do meu almoço'. Mas, assim,* ***só aí você já se estressa****, só aí o meu almoço já foi pro beleléu e ficamos eu e ele sentados na mesa calados, porque eu não tinha nada o que conversar com ele, ele estava ali só pra me perguntar uma coisa de trabalho. Como eu não respondi, a gente não tinha assunto, fiquei eu com aquela pessoa numa mesinha desse tamanho almoçando, sem falar nada. Aí, assim, aquilo para mim foi a gota d'água, né? Eu falei assim: 'não'. Aí eu ficava arranjando uns... assim, às vezes comia na sala, mas às vezes ficava saturada também de ficar dentro da sala, aí procurava um canto para ficar e às vezes eu sair para almoçar em outro lugar que eu nem queria sair para almoçar porque eu queria comer a minha comida, mas às vezes eu ia almoçar num restaurante, num negócio, para ter... Então, assim, essa falta não é falta de estrutura. A gente tem salas de reunião, a gente tem, dá para... a gente tem uma sala que tem uma boa estrutura, tem equipamento, tem isso, tem aquilo, mas* ***as pessoas não respeitam****, entendeu? Às vezes a gente coloca a placa na frente da sala 'em reunião'. Quando a gente vai ter alguma coisa ou então tem que fazer uma coisa online, aí a gente bota lá placa 'em reunião' e tranca a porta. Aí tem gente que fica (faz som de batendo a porta).* ***Aí bate até cansar ou então até a gente... vencer a gente pelo cansaço e a gente abrir a porta****. [...] Então, assim, eu que botei, eu terminei botando esse limite, né, na pandemia,* ***o povo não tinha limite****, me mandava mensagem 10 horas da noite e tal, e* ***eu também tenho essa dificuldade de dizer não, né, de botar limite****, aí terminava porque eu dizia assim: 'ah, mas eu já vi, já vi ali a mensagem, vou responder logo'. Mas aí* ***eu fui percebendo que eu não podia fazer isso****, porque aí as pessoas realmente é que iam seguir fazendo isso, não é? E aí eu comecei ah não, como eu estava sempre disponível no horário do expediente, então quando terminava o horário do expediente só se fosse uma coisa muito grave, porque a gente estava naquela época de testagem, não sei o quê, aí eu respondia, mas depois que saímos dessa fase da pandemia,* ***aí eu parei de responder mensagem de noite****, não é, assim. As pessoas também começaram, raramente alguém hoje em dia me manda uma mensagem assim, muito fora. Quando manda, é já pedindo desculpa 'ah estou mandando agora para não me esquecer, mas amanhã você me responde e tal'. Aí às vezes eu nem olho, mas assim é isso, né? O nosso celular que é o celular pessoal é o mesmo do trabalho, não tem nem como você... quer dizer, ter até tem, né? Mas eu não fiz isso, né? Não tenho dois celulares, até porque eu que teria que pagar os dois. Então eu tenho um só. Mas é, é isso assim. É um pouco de... falta estrutura emocional de todo mundo para trabalhar assim, para fazer certas coisas no ambiente de trabalho.*

Então, observa-se, nesse contexto, que trata-se de uma atividade que, como já dito por Hubault (2011), invade a privacidade do trabalhador, que fica exposto a esse constrangimento nos seus períodos de pausa e descanso e que precisa novamente criar alternativas para se proteger, ainda na dinâmica entre acolher e dar limites a essa relação de serviço.

Inclusive, em termos de organização do trabalho, é possível pensar formas que possam conciliar melhor a função de atendimento com as demais funções que exigem mais concentração, como proposto pela gestora da COGEPE em entrevista:

> *AC3: [...] então, essas questões do atendimento, quê que é atender as pessoas, né? E como atender as pessoas? Colocam muitos aspectos interessantes, né, desde a* ***organização do trabalho para atender****, que é uma coisa que eu falo um pouco aqui para os profissionais da COGEPE: 'gente é claro que é importante atender, mas, assim, é importante* ***organizar um horário de atendimento'****. Eu sou super a favor de* ***agendamentos*** *para atendimento porque a gente atende melhor e não tem essas interrupções que toda hora alguém bate na porta e entra etc., isso é uma coisa que eu estou trabalhando aqui na cultura da COGEPE. Que não é fácil, porque eu entendo que o servidor, o trabalhador diz que tem que atender de qualquer maneira, mas que eu acho que a gente precisa organizar para atender melhor as pessoas e aí essa questão do atendimento que você coloca, Talita, os aspectos que você coloca que vão desde a organização até a sobrecarga do atendimento para as pessoas que estão atendendo, até lidar com conflitos que o usuário traz pra você, né? E às vezes que você não tem a ver diretamente com aquela questão, mas que* ***você precisa recepcionar, precisa acolher****, como é que é o acolhimento, não é. Como é que é o acolhimento no atendimento e que resposta você pode dar, mesmo o não que às vezes você dá e muitas vezes a gente diz não por que não está na legislação etc., etc.* ***Como é que a gente faz isso? Sem nos sobrecarregar emocionalmente e também podendo dar essa resposta para o usuário****, né? Isso seja o trabalhador, servidor, estudante. A gente lida com tudo praticamente. Então, esse é um ponto importante, que eu acho que a gente precisa explorar, né? Também na nossa área de saúde do trabalhador, o quê que é atender as pessoas, acolher as pessoas, né?*

Então, entende-se que essa é uma função, que, por estar muito presente no dia a dia desses trabalhadores, de forma quase que naturalizada, não é alvo de muita problematização, mas, que é preciso refletir e debater sobre como é feito o atendimento, quais são as estratégias utilizadas para lidar com os diferentes tipos de usuários, como garantir contornos respeitosos que considerem a necessidade de acolhida e resguardem a privacidade e profissionalidade do trabalhador.

### 5.3.4 A questão dos diferentes vínculos de trabalho

Como já apontado anteriormente, a força de trabalho em Gestão de Pessoas na Fiocruz é formada por uma maioria de trabalhadores terceirizados. Este cenário traz uma série de implicações para a organização e as relações de trabalho.

Em termos de organização do trabalho, muitas das tarefas realizadas nesse campo, especialmente na parte de administração de pessoal, exigem a utilização de sistemas nos quais o acesso é restrito a quem tem matrícula Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), os servidores, que são aproximadamente 40% da força de trabalho na área. Bem como também há certas tarefas que envolvem a necessidade de algumas assinaturas, que também só podem ser de servidores. Então, é preciso organizar o trabalho de forma que os poucos servidores possam dar conta dessas tarefas que lhes são exclusivas. Mas isso nem sempre é fácil ou possível.

Por exemplo, em alguns serviços só há a chefia como servidor ou a chefia e seu substituto, por força de que, no geral, a chefia precisa ter o vínculo estatutário. Nesses casos, a princípio, a chefia precisa realizar toda a função de gerenciamento, bem como toda essa função relacionada a determinados sistemas e assinaturas em processos administrativos. Isto representa, especialmente para estes gestores, uma sobrecarga, como foi apontado durante a devolutiva do QSATS no Rio de Janeiro:

> *Bromélia: e aí a gente faz aquela análise, né,* ***quanto de trabalho que a gente tem no RH que necessita de utilização da matrícula SIAPE****, do nosso CPF...*
>
> *Hortênsia: Isso aí,* ***são muitas dramáticas em razão dessa questão dos vínculos****.*
>
> *Bromélia: Isso até entra aí em uma conversa com a COGEPE no próximo concurso para demonstração de dados, porque* ***como que a gente consegue trabalhar onde mais da metade é terceirizado****, que desenvolve muito bem o trabalho dele, mas não se responsabilizam legalmente, não podem...*
>
> *Hortênsia: Aí por exemplo essa semana eu estou sofrendo no PDP, como implanta no SIPEC?* ***eu fico correndo atrás das minhas gestoras****. Muito interessante...*
>
> Pesquisadora: E são cada vez mais sistemas, aí geralmente os sistemas vêm do governo com uma obrigatoriedade de ter CPF de servidor, de ter SIAPE e você não tem essa contrapartida em termos de força de trabalho.
>
> *Hortênsia: O impacto é gigante na operação.*
>
> *Bromélia: Porque de fato* ***a gente não tem braço para isso*** *e ainda junta, aí eu trago os nossos problemas, aqui na [unidade], não sei nas outras unidades, a gente ainda tem a terceirização, a contratação dos terceirizados, a gestão desses contratos é dentro do RH, então a gestão ainda acaba... por exemplo,* ***eu sou a única servidora no RH****, então assim...*

*Hortênsia: sobrecarregada...*

*Bromélia:* ***sobrecarrega****.* ***E as pessoas também não enxergam isso****.*

Então, percebe-se pelo diálogo acima que alguns gestores optam, como estratégia para lidar com essa situação, por "emprestar" a sua senha de acesso a determinados sistemas para os profissionais terceirizados, de modo que diante da falta de tempo ou da sobrecarga, o terceirizado possa realizar a tarefa que legalmente, e em um cenário ideal, competia unicamente ao servidor, como está definido na prescrição.

Dessa forma, sabe-se que o real do trabalho impõe certas escolhas, decisões que precisam ser tomadas para garantir que o serviço seja executado, no entanto, esta opção, especificamente, coloca servidores e terceirizados em um contexto de insegurança jurídica, tendo em vista que o servidor ao receber tais acessos a sistemas assina um termo de responsabilidade e de ciência das implicações jurídicas e administrativas de partilhar a senha. O gestor, então, se vê diante de um debate de normas em um mundo de valores (Schwartz; Durrive, 2021), entre legalidade e eficácia, entre controle e confiança, bem como, trata-se de uma situação muito desconfortável para o próprio terceirizado.

Percebe-se, do mesmo modo, pelo diálogo anterior, que há uma insatisfação por essa situação ser invisibilizada e não haver um reconhecimento da sobrecarga a quais esses/as trabalhadores/as estão expostos. Isto é, a alta gestão não percebe que eles "não têm braço para isso", "não enxergam isso", e diante da invisibilidade não há movimento de mudança. Então, é preciso dar luz a essa situação para que possam ser debatidas soluções institucionais para o problema.

Nesse sentido, na devolutiva realizada ao Fórum de Gestão de Pessoas, sinalizou-se a possibilidade de que tais sistemas de governo fossem acessíveis aos terceirizados, como se observa abaixo:

> *AC3: E aí eu acho que realmente, né, é preocupante, já assumindo e admitindo que a gente, sem prejuízo, claro, do trabalho dos terceirizados, são superimportantes, mas a gente ainda tem a posição* ***do governo que não flexibiliza que o terceirizado registre no SIAPE****, né?* ***Eu acho que a gente precisa superar isso. Porque infelizmente a gente não vai ter um número de servidores ideais****. A gente já viu que a Fiocruz, isso pra tudo, ela precisa trabalhar com um grupo importante de terceirizados e eles precisam ter acesso aos nossos sistemas, igual a um servidor, por que não, entendeu? com responsabilidade da mesma maneira, podem ser punidos da mesma maneira. Tem comitê de ética que os terceirizados se cometerem alguma coisa, alguma irregularidade e tal, então assim, na verdade eu queria deixar essa posição até da coordenação em relação aos terceirizados, que é uma força de trabalho importantíssima para a gente, importantíssima, né?*

> *Cravo: E assim a AC3, na primeira fala dela, já deu um indicativo de como isso pode ser feito, né? A sugestão que ela deu sobre a possibilidade de terceirizados poderem ampliar ali o acesso aos nossos sistemas, que hoje são restritos aos servidores, né? Não só o SIAPE, mas vários outros.* ***Isso teria um impacto positivo*** *[...]*

No entanto, é preciso refletir, de forma cuidadosa, se essa solução realmente contempla os problemas da área de Gestão de Pessoas ou se acaba por amplificar outro problema existente e mais amplo, que é a precarização do trabalho no serviço público. Considerando que, defender a renovação e a sustentabilidade institucional, por meio de concurso público para recomposição e ampliação do quadro de servidores/as, e o fortalecimento do plano de carreiras e cargos da Fiocruz, são diretrizes firmadas pelo último Congresso Interno (Fiocruz, 2021a) e seria conflituoso defender essa posição institucionalmente, pois se o governo efetivamente fizesse essa normativa, minaria uma das justificativas para a recomposição de servidores na área de Gestão de Pessoas via concurso.

E, por mais que os terceirizados da instituição possam ser tão ou mais qualificados que os servidores, o que está em questão é a fragilidade do vínculo e as formas de seleção e contratação, os direitos e oportunidades que não têm acesso (comparativamente aos servidores), as possibilidades de progressão na carreira e a segurança da estabilidade. Novamente, não se coloca em questão a capacidade e a responsabilidade dos terceirizados para realizar esse tipo de tarefa, pois tanto o têm que muitas vezes o fazem, mas de fato, entre tantas batalhas, entendemos que é necessário priorizar a defesa pela ampliação dos vínculos estatutários em vez de maiores acessos que mantenham as pessoas em vínculos precários.

Além disso, na escassez de pessoal e de tempo, essa precariedade do vínculo por vezes também se reflete no prejuízo da participação dos terceirizados nos espaços institucionais, havendo uma menor disponibilidade dos terceirizados em participarem de treinamentos e espaços de discussão, como a própria participação nessa pesquisa. Durante os Encontros sobre o Trabalho realizados com os participantes do Rio de Janeiro, havia duas trabalhadoras do mesmo serviço que queriam participar. No entanto, a gestora só permitiu a participação de uma, como relatado abaixo:

> *Jasmim/3º EST/RJ: Eu acho que uma grande questão talvez seja a* ***falta de apoio da alta gestão****, né? Por exemplo, nós estamos lá no RH, no meu caso, assim aconteceu a situação de na quarta-feira termos duas profissionais que queriam estar presentes aqui e uma das profissionais foi barrada porque a chefia entendeu que não poderiam as duas saírem naquele momento. Então, acho que, assim, essa* ***falta de apoio e de entendimento dos gestores*** *de entender que 'cara, isso aqui pode agregar alguma coisa para minha equipe'. Então por que eu não vou deixar meu profissional estar presente lá, se eu posso ter um retorno daquilo? Então, assim, eu sinto um pouco dessa falta de apoio.*

Então, alguns gestores podem assumir esse caráter um tanto quanto despótico, no sentido de decidir se o terceirizado tem ou não condições de se ausentar do trabalho para participar de uma atividade, e não o próprio terceirizado ser capaz de fazer essa avaliação ou, inclusive, assumir as consequências, como intensificar seu ritmo para suprir um possível buraco gerado pela ausência. Algo que entre os servidores, mesmo havendo limitações referentes à hierarquia, há mais autonomia. Esse tipo de constrangimento à participação dos terceirizados pode ser observado novamente na fala abaixo:

> *Hortênsia/ Devolutiva QSATS RJ: Eu sou a única terceirizada, quem sabe quantos outros terceirizados gostariam de estar aqui,* ***mas não tem a mesma autonomia de presença****. A minha gestora, queridíssima, falou: 'não, vai lá, é super importante', mas conheço talvez outros colegas terceiros que gostariam de estar e não tiveram a mesma oportunidade que eu. Então isso também* ***reflete na autonomia, no engajamento nas ações, a questão do vínculo tem um impacto****.*

Além da autonomia para a participação, há também a questão da existência ou não de uma "segurança psicológica" para participar, como apontado por Hortênsia. Mesmo em uma instituição tão democrática como a Fiocruz e havendo espaços que são ditos abertos para todos, como os Fóruns abertos de Gestão de Pessoas, é possível que não seja em todas as unidades ou espaços institucionais que os terceirizados se sintam de fato livres e estimulados a participar, como é possível inferir no diálogo que se deu no 2º EST/RJ exposto abaixo:

> *Hortênsia: Olha, que legal, porque o grupo lá no RH de Elite [grupo de WhatsApp aberto a membros do SGP/Fiocruz] é ótimo para a gente receber os informes, mas* ***eu pessoalmente morro de vergonha de falar*** *qualquer coisa ali.*
>
> *Gérbera: É tipo esse projeto [evento para conscientização sobre assédio realizado na unidade da participante], como é que você vai e coloca o projeto ali... será que essa ideia...*
>
> *Hortênsia: porque o terceirizado é mais envergonhado e eu não conheço as pessoas.*
>
> *Jasmim: É... conheço poucas pessoas, é que tem o mundo, mas que você conhece mesmo é pouco, não tem aquilo de você conhecer as pessoas pessoalmente.*
>
> *Hortênsia: sabe a* ***insegurança psicológica****, o medo de você falar alguma coisa e alguém falar assim: 'quem és tu?'. Aí você fica assim, só no voyerismo, né?*
>
> *Gérbera: Eu acho que no meu caso,* ***o lugar onde estou hoje me dá toda a autonomia****, que eu posso arriscar fazer um evento, por exemplo. Chego com uma ideia minha chefe: "não, vamos!" Então, acho que isso é o primeiro passo, você se sentir em um ambiente confortável para colocar ideias e assim também ter uma equipe que você sabe que também vai te ajudar ou te apoiar ou trazer uma nova ideia que complementa na sua, você vai conseguir pensar em conjunto, coletivamente. Então, eu ali sempre tive autonomia para isso.*

> *Hortênsia:* ***Aqui a gente se conhece. A gente de alguma forma se conheceu, se reconheceu****, percebeu, 'Pô, dá pra falar, né?' Você assume o risco, a coisa da segurança psicológica.*
>
> *Jasmim: É isso aí.*
>
> *Hortênsia: Que riscos interpessoais eu vou assumir? Então eu boto o meu na reta, mas não boto muito e tá. Então eu acho que tem um pouco de receio também.* ***As pessoas, elas, elas querem se sentir seguras para poder propor****, para poder participar e participar de verdade. [...] Então realmente uma coisa nova, uma coisa que as pessoas não tenham medo de falar, de propor e de estar errado e de ser criticado.* ***Um ambiente assim é muito difícil****.*
>
> *Érica:* ***Em que se perceba como um par****, né?*
>
> *Hortênsia: É isso aí. Isso aí.*

Por exemplo, na apresentação dos resultados do QSATS para o Fórum de Gestão de Pessoas, com a presença de mais de 60 pessoas entre servidores e terceirizados, todos os comentários foram realizados por servidores, apesar do estímulo para que todos que quisessem se pronunciassem. Bem como, nos próprios Encontros sobre o Trabalho, os servidores tendiam a falar e se expressar mais. Para tornar os espaços de fato mais democráticos e seguros à participação, cabe uma reflexão de o porquê, apesar da verbalização do estímulo à participação, os terceirizados de fato não se sintam confortáveis em se expressar. O que, talvez, ainda sejam resquícios da construção do campo de Gestão de Pessoas na Fiocruz, tendo em vista que no passado os espaços como o Fórum eram restritos às chefias e servidores.

Outra questão relativa ao vínculo se refere às implicações para as possibilidades de capacitação dos profissionais de Gestão de Pessoas. Imagine que há um assunto em que é preciso capacitar toda a equipe. Para alguns da equipe (servidores) há legislação que permite e até incentiva, e, para outros (terceirizados), a legislação vai no sentido contrário. Isto porque na administração pública há limitações legais para a capacitação de terceirizados, onde a instituição pública é proibida de arcar diretamente com custos de capacitação para esses profissionais, e, o não cumprimento dessa determinação, faz com que instituição e agentes públicos envolvidos precisem prestar contas aos órgãos de controle.

Em termos de lei, alega-se que se uma empresa especializada é contratada para prestar o serviço em que o profissional por ela fornecido deve estar apto (capacitado) para o exercício da função e não precisar ser capacitado pela instituição pública contratante. No entanto, como já visto, que o cenário de trabalho é de mudança constante, o profissional "fornecido" apto pela empresa hoje, amanhã já está desatualizado em relação às novas normativas e sistemas.

Então, se diz que as empresas contratadas devem garantir a atualização de seus quadros, mas, sabe-se que, na prática, isso é muito difícil de acontecer, especialmente considerando as especificidades de atuação em cada órgão. É um dilema, tendo em vista que a necessidade de capacitação é um fato. É possível adentrar nessas tensões e no sentimento de desvalorização que isso provoca a partir das pontuações realizadas pelas participantes na devolutiva do QSATS no Rio de Janeiro a partir dos resultados apresentados:

> *Hortênsia: essa questão da dificuldade de capacitação, aquele percentual ali alto né, foi 33%, tem tudo a ver com a modalidade de vínculo, porque tem a questão do aspecto legal, **o terceirizado ele é visto como posto de trabalho**, ele é um posto, ele não é um recurso a ser desenvolvido, então é como se aquela peça tivesse que ter 100% de todas as funcionalidades que eu preciso para ela operar com efetividade e se não está operando eu vou substituir, eu não vou desenvolver, eu não vou capacitar, eu não vou ajustar, então em razão, eu acredito, desse percentual alto de terceirizados no RH, de 60%, você tem aí esses **desafios na capacitação dessa força de trabalho**, o que se torna um fator crítico porque se eu não tenho uma mão de obra que pode florescer, estudar, melhorar, ampliar o olhar etc. etc. eu acabo em algum momento também tendo problema nas soluções que eu vou ofertar, na qualidade do meu atendimento, sei lá, enfim, nos meus processos de uma forma geral porque as pessoas precisam se qualificar independente da forma de vínculo para poderem dar conta de seus processos que são de bastante complexidade. (Devolutiva QSATS RJ)*
>
> *Bromélia: [...] a maioria é terceirizado e sabemos que **temos impedimentos legais** para capacitação por conta de que são postos de trabalho, então é a realidade, então precisamos trabalhar isso [...] ()*

Mas, novamente, não há passividade nesse cenário. A necessidade de capacitação existe e as renormatizações são incessantes para viabilizar a atividade, como é possível identificar nos trechos abaixo.

> *Hortênsia: Então eu não posso ter um terceiro que não está atualizado, que não está calibrado, porque ele é muito importante na engrenagem, muito importante. [...] E **a gente vai criando os arranjos** para poder qualificar, por exemplo, um terceiro. Que é sempre pelo viés do servidor. [...]*
>
> *Érica: Não, mas internamente **a gente faz isso também**.*
>
> *Hortênsia: Então, quando a gente contrata lá um treinamento in company, a gente vai ter o servidor para justificar aquele pagamento do tesouro, mas a gente vai pedir convite, entrada extra, a gente vai falar 'olha, eu preciso, na verdade, de uma turma, não é com 15 não, é com 28, pelo amor de Deus'. Então a gente vai, vai dando um jeito.*
>
> *Érica: É a estratégia.*
>
> *Hortênsia: porque aquelas pessoas, aqueles postos de serviço precisam fazer as coisas com excelência dentro da [local], né? Então existe sim essa preocupação com a capacitação e o desenvolvimento não só do servidor, mas do terceirizado em especial naquelas questões específicas [...] porque tem que ter, senão vai dar M.*

> *Érica: Isso é uma estratégia que a gente não lembrou, né, na quarta-feira que é feita. Quando você faz, quando vocês priorizam um curso in company para que os terceirizados possam estar ali mesmo que eles não recebam de repente um certificado, mas escutem, é uma estratégia.*
>
> *Hortênsia: Sim, direto. E cortesia, a gente pede no carão mesmo.*
>
> *Jasmim/3º EST/RJ: Muita.*
>
> *Baobá/2º QSATS/Regionais: Então, veja só, é verdade que para os terceirizados* ***a gente não tem autonomia de capacitar, mas não significa que a gente não possa capacitar****. Eu lembro que eu tive uma experiência enquanto responsável lá pela COGEPE, em que a gente fez um plano de capacitação e contemplava a todos. E aí, como é que a gente fazia, né?* ***A gente fazia parceria****, então eu pegava e conseguia, um papel, inclusive, que a COGEPE deveria fazer, a COGEPE como um todo, o DD na época, que agora mudou o nome, a coordenação, o SERCAP que depois virou escola corporativa. Que era o quê? É você ver quantas capacitações a Fiocruz paga para os trabalhadores, os servidores. E aí ela pode pagar via orçamento e aí a gente entrava com uma conversa com essas empresas ofertantes e vi o seguinte, o que que você pode me dar de cortesia? Isso eu não vejo nenhuma ilegalidade e a gente conseguiu capacitar nos anos em que eu fiquei à frente do Secap na COGEPE, a gente capacitou durante uns 3 ou 4 anos direto as pessoas, né? Obviamente, naquele tema relacionado àquela área, mas a gente capacitou. Da mesma forma quando eu fui pro INCQS fazia a mesma coisa e aí usava inclusive aí é um papel que eu falo que seria da escola corporativa, como eles não faziam, a gente acabava mandando, fazendo o papel da escola, não é? Então eu entrava em contato com as empresas, falava 'vem cá quantos da Fiocruz tem?' O cara: 'tem aqui da Fiocruz, tem do IOC, tem de não sei de onde, não sei de onde', 'é tudo Fiocruz?' 'É'. 'Então você vai me dar quanto de cortesia?' 'Eu te dou uma vaga de cortesia'. Era um terceirizado que eu colocava lá pra fazer o treinamento, está certo? Hoje, é claro que tem essas ofertas de EAD que são bastante importantes e tal, mas o que eu percebo é que dentro de um contexto de administração de recursos humanos na parte mais pesada de gestão de pessoas que é, na minha visão, a gente capacita pouco, né?*

Mas é claro que na avaliação das reservas de alternativas para driblar as dramáticas decorrentes das diferenças de vínculo, é preciso ter cuidado para assegurar as bordas da legalidade. Pois muitas vezes os próprios servidores e gestores, levados pelo sentimento de injustiça de tal situação, pressionam por determinadas ações, que, no entanto, às vezes não são possíveis mesmo e é preciso respeitar a lei, pois como também já foi observado, é o próprio Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) do agente público que fica comprometido se órgãos de controle entenderem que houve desvio à legalidade, o que Angélica faz questão de pontuar em diferentes momentos:

> *Angélica/3º EST/RJ: Eu entendo do que ela está falando é essa questão, só quem já foi fiscal de contratos também, você deve ver pelo [nome], sabe da importância que é* ***quando uma CGU vem*** *e fica lá apontando 'ah você pagou não sei o quê, incluiu terceirizado, não pode'.*
>
> *Angélica/1º EST/RJ: Eu tive experiência já como SGP e como COGEPE na Fiocruz. Eu trabalho desde (inaudível) e já fui de FAR, já fui de Bio, vivi dinâmicas que são*

> *um pouco diferenciadas né. Lá é um mundozinho paralelo ao da Fiocruz dentre todos os mundinhos que a gente tem, são duas unidades bem diferentes do que eu vejo, do meu ponto de vista. Procuram ter uma lógica privada muitas vezes e a gente fica nesse meio, o RH não é privado, aí quer misturar vínculo, então pra gente que trabalha no RH, é lógico que* ***não é fazer distinção das pessoas. Mas entender os limites que cada um tem****, então o servidor tem alguns limites. O terceirizado tem alguns limites, principalmente do gestor que quer tratar aquele terceirizado como se fosse privado e quer movimentar e promete às vezes coisas, mas tem o contrato de terceirização.*

Importante pontuar que além das reservas de alternativas exploradas pelos profissionais em cada unidade, institucionalmente a COGEPE também entende que desenvolve estratégias para lidar com essa dificuldade, especialmente através da Escola Corporativa, como lembrado na devolutiva do QSATS para o Fórum de Gestão de Pessoas:

> *AC3: E a dificuldade da capacitação hoje da terceirização é muito menos porque a empresa não pode, não pode financiar enfim, muito porque hoje nós temos uma escola corporativa que a gente disponibiliza todos os cursos de qualidade para todo mundo. Com exceção do PDG, não é? Todos os outros cursos, todas as trilhas, estão disponibilizados para todo mundo, né? Então, também tem uma necessidade também de mudança nossa, de também de se autodesenvolver, né?*

De qualquer forma, lidar com essas diferenças, especialmente em uma instituição que prega pela equidade no trabalho, é difícil tanto para servidores, pois é difícil ver seus colegas de trabalho sem as mesmas possibilidades de atuação, de autonomia, de direitos, e, especialmente, para os terceirizados, pois os sentimentos de desvalorização e falta de reconhecimento não apareceram nos dados do QSATS, mas através das verbalizações nos EST é possível perceber que eles estão ali, presentes.

> *Hortênsia: A questão da multiplicidade de vínculos né, que causa situações até de assédio, fora a questão da* ***falta de reconhecimento, falta de perspectiva de desenvolvimento****, porque tem uma questão contratual, onde a gente é posto de serviço, não tem jeito. O gestor pode ser um querido, mas ele está amarrado. A tua modalidade de vínculo não permite determinadas questões e ele tem que falar, 'olha, você é posto de serviço!' Então se você quebra, se você adoece em determinada competência, alguém tem que vir te substituir ou você tem que correr atrás dessa lacuna, dessa falta e tal. Mas tem também a questão do assédio. Eu me lembro quando eu cheguei aqui, eu tinha, tenho lá uma certificação que me ajuda em uma metodologia para orientar gestores e tal, para fazer um trabalho com eles [...] Mas teve uma pessoa que se recusou a falar comigo. Eu tinha que fazer o trabalho com ela. Minha gestora estava no meu cangote "e aí você falou com fulaninha?". Eu já mandei 18 e-mails, eu já tentei ligar, ela já veio aqui. Mas ela descobriu que eu sou terceirizada. 'Você não tinha que ter falado porque* ***ela ia gostar de você'****. Aí eu falei 'mas como assim? ela ia olhar o meu crachá'. 'Não [nome],* ***mas você é boa****, ela ia gostar'. 'Sim, mas...'. E essa moça não falou comigo, ela me via, parecia que ela estava vendo o demônio e depois ela externou isso para alguém acima de mim, que tinha o vínculo de servidor, que ela de fato não falaria, porque ela entendia que ela não tinha que se expor com uma pessoa que não era servidor. E com ela o trabalho*

> *não foi feito. Então, desse lugar de terceirizada eu entendo bem essa dramática aí que você falou aí, que é real.*
>
> *Dália: [nome], lá na [unidade], a sensação que eu tenho é que as pessoas tratam de forma diferente. Imagina a cena, a sala tem dez pessoas aí eles entram assim "só tem terceirizado na sala?"* ***entra descascando, gritando e destratando****. Aí chega um servidor: na hora baixa a bola, muda o comportamento. Às vezes até a gente liga. 'Alguém servidor que está fora, vem aqui na sala, por favor'. Aí entra o servidor com o crachá, a pessoa baixa bola, senta, calminha, como se nunca tivesse acontecido. É assim.*
>
> *Hortênsia: Graças a Deus isso eu nunca vivi.*
>
> *Dália: A gente vive muito, não é pouco.*
>
> *Camélia: É muito pesquisador que você tem que atender né. Será que é por causa disso?*
>
> *Dália/1º EST/RJ: Também.*

O diálogo acima ainda traz outra questão, pois mesmo que dentro das equipes de Gestão de Pessoas exista um companheirismo, um respeito, nas relações de trabalho, envolvendo os usuários e terceirizados, nem sempre são da mesma forma. Alguns usuários, por vezes, discriminam o profissional terceirizado e lhe faltam com o respeito e as equipes precisam encontrar formas de lidar com esse tipo de comportamento. O mapa dialógico a seguir (Quadro 8) aponta alguns dos posicionamentos dos participantes em relação a isso:

**Quadro 8 –** Mapa dialógico sobre a discriminação por vínculo de trabalho

| EST | Participante | Transcrição Sequencial | Transcrição Integral |
|---|---|---|---|
| 3º EST RJ | Érica | Defende um posicionamento educativo que mostre para os usuários que se um terceirizado é responsável por determinada tarefa, ele que deve realizar o atendimento, sem permitir que ele exija que o atendimento deve ser feito pelo servidor | *Eu acho que é muito educativo. Eu não sei se a gente tem como fazer isso, mas por exemplo, no meu caso, eu já vi gente falar assim: 'Fulano de tal, é fulano que pode te atender, você quer ser atendido?'. Eu acho que é uma coisa de educar mesmo, sabe. Porque às vezes o que acontece... Vou dar um exemplo que aconteceu lá no RH. E eu infelizmente participei, porque às vezes você está querendo resolver a situação e você não fica muito também problematizando, né? Teve uma abençoada. (risos) [...] que falou lá... estava falando com a terceirizada, muito competente. 'Ah você... eu quero falar com servidor... Mas eu quero falar com servidor'. Aí pronto. Quem é que estava lá, a bucha da vez, era eu. Aí eu fui 'Oi doutora abençoada' (risos) Aí falou. E eu 'então deixa eu perguntar para a fulana porque ela que cuida do processo...', mas na verdade o que eu devia ter feito é ter devolvido. Eu fiquei ali que nem uma idiota. [...] Mas eu acho que a gente precisa se posicionar como gestor nesse caso, né? Estar sensível a isso.* |
| | Hortênsia | Concorda que o papel do gestor em se posicionar e defender a profissionalidade | *Acho perfeita a sua colocação. Porque talvez se nesse contexto que eu vivi, a gestão da minha área tivesse na ocasião e em outras, vir mediar e: 'Não, olha, fulano tem toda a qualificação para fazer esse trabalho, deixa eu te apresentar aqui o currículo dela. Vamos fazer uma reunião', sei lá, a* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | do terceirizado é essencial para definir os contornos dessa relação com o usuário | *pessoa entrar e se posicionar ou pelo menos se jogasse junto e falar 'olha, esse argumento que você está trazendo para rejeitar o atendimento, ele não é factível nessa mesa aqui. Porque o que é preciso fazer, ela tem condições de fazer e fazer com qualidade...'* |
| 1º EST Regionais | Orquídea | Relata sobre o usuário não dar credibilidade ao trabalho realizado pelos terceirizados | *Às vezes a gente acaba perdendo um pouco da credibilidade. Já aconteceu um caso comigo, né? Não foi um servidor, alguém aqui da Fiocruz, era uma ligação externa. E pediu para falar com algum funcionário aqui do RH. E daí eu falei que era funcionária e a pessoa me perguntou se eu era servidora e eu disse que não, que era terceirizada. Ele fez: 'não, eu quero realmente falar com um funcionário, funcionário mesmo'. 'Não, mas eu sou uma funcionária mesmo', sabe? Então, assim, a gente acaba meio que o vínculo não ser servidor no cargo efetivo, algumas pessoas acabam não tendo essa credibilidade, essa confiança em nosso trabalho, sempre há 'ah fulano falou isso, mas eu vou confirmar'. Aí vai fazer uma nova consulta. Já aconteceu assim, pelo menos comigo. [...]* |
| | Melissa | Concorda que os usuários por vezes duvidam da capacidade dos terceirizados em atender as demandas e oferecem resistência a esse atendimento | *Eu percebo assim sabe que muitas vezes, principalmente nos servidores mais antigos, não sei se é essa palavra, mas é exatamente isso. Uma falta de credibilidade muitas vezes, principalmente nos servidores mais antigos, parece que eles não acreditam muito na resposta da gente, sabe sobre aquela, sobre aquela demanda, né? Na resolução daquela demanda. E aí, querem falar com o chefe do RH. Querem falar com a substituta ou com alguém do setor que já seja mais antigo. E isso acaba sobrecarregando, né, as meninas que já estão aqui há mais tempo, que sim, sabe mais do que a gente, mas sim a partir do momento que a gente já adquiriu essa demanda para gente, é porque a gente já está apto a executar, sabe? Mas a gente às vezes já, e às vezes não, algumas muitas vezes a gente tem essa resistência, de perceber essa resistência.* |
| 3º EST Regionais | Urtiga | Defende que uma das formas de melhorar a relação dos usuários com os profissionais terceirizados é oferecendo oportunidades de integração entre os diferentes vínculos | *[...] ela sempre pensa em estratégias que integrem os servidores com os terceirizados, com os estudantes... Porque RH, as pessoas já associam logo, é cuidar do pessoal. Você está aí fazendo esse processo para o servidor, você está atendendo servidor e eu como uma terceirizada, como uma estudante? que sou força de trabalho, que trabalho com você diariamente, contribuo com o seu trabalho, com a instituição, entende? Uma das nossas dificuldades é essa, de tentar achar um equilíbrio para não parecer que está favorecendo o servidor, por exemplo. E que a outra força de trabalho se sinta importante e pertencente também. [...] E a gente pensou nessa questão da integração. Porque o que eu não conheço é estranho para mim. O servidor que não troca de certa forma com terceirizado porque acha que ele é incompetente para realizar aquela função, porque ele não prestou um concurso público. Ele dando, ele conhecendo, ele vendo o trabalho, ele sabendo que tem [nome] aqui que é terceirizado e grande parte dessa atividade de saúde, e [nome] também que quem trabalha aqui, são dois terceirizados que atuam.* |

Fonte: Elaboração própria

Então, foi possível perceber que a questão da existência de diferentes vínculos traz diversas dramáticas para os/as trabalhadores/as que atuam neste campo e, especialmente, para

os profissionais terceirizados que precisam lidar com as diferenças e discriminações e com o sentimento de desvalorização enquanto precisam a todo tempo provar que são capazes e responsáveis pelas tarefas que realizam. E é claro que tais vivências não acontecem sem deixar marcas na subjetividade desses trabalhadores e, por isso, é tão importante a construção de relações mais respeitosas de trabalho.

### 5.3.5 A função de mediação de conflitos

Entre as funções de maior exigência, ditas pelos profissionais de GP, está a necessidade de lidar com situações delicadas ou temas sensíveis, pois exigem do profissional certo trato e traquejo para lidar com questões como adoecimento, especialmente nos casos de saúde mental, e conflitos nas relações de trabalho, como se destaca nos trechos abaixo obtidos com o QSATS:

> *R133, COGEPE: O atendimento aos familiares dos servidores falecidos para orientação e requerimento do benefício administrativo de pensão por morte, por se tratar de* ***um momento sensível com essa família****. A análise e concessão ou indeferimento do pedido fazem parte da rotina de acordo com o que preconiza a legislação vigente à época do óbito do servidor.*
>
> *R30, ICICT: Gestão de conflito e* ***adoecimento mental*** *dos trabalhadores que tenho que acompanhar.*
>
> *R16, ICTB: Atendimento ao trabalhador diante de seus* ***adoecimentos****.*
>
> *R17, ICTB: Atuação como coach,* ***mediação de conflitos*** *entre os colaboradores e entre colaboradores e suas chefias. Porque nossos gestores possuem baixa formação e experiência em liderança,* ***demandando constantemente apoio*** *quanto à forma de conduzir determinadas situações, como dar feedback negativo, mediar situações conflituosas em suas áreas de atuação, demitir, cuidar para a manutenção de isonomia na forma de tratamento dentro das equipes e agir de forma a manter um bom clima de trabalho.*
>
> *R61, COC: Mediação de Conflitos - são atividades que exigem muita habilidade na condução, tendo em vista a* ***animosidade*** *existente entre os envolvidos na maioria dos conflitos estabelecidos.*
>
> *R117, ICC: Resolução de conflitos e ADI - por precisar estar mais próximo das pessoas e lidar com temas que envolvem* ***relações de poder****, diferentes visões do sistema.*
>
> *R199, IAM: Gestão de conflitos e política interna. É um* ***trabalho silencioso que demanda energia****.*

Lidar com essas situações, que muitas vezes são imprevisíveis e explodem diante do profissional de GP sem a possibilidade de antecipação e preparação, é desafiador. Até porque

a formação dos profissionais da área, como já visto, é predominantemente técnica, e essas situações envolvem uma forte dimensão relacional e emocional, exigindo grande habilidade para ao menos contornar as situações e dar os encaminhamentos apropriados.

Acontece de usuários chegarem ao serviço descompensados, chorando, ou com acessos de raiva, passando mal por alguma situação que ocorreu com um colega ou uma chefia, enfim, desestabilizados, e cabe ao serviço oferecer um primeiro atendimento, acolher e definir a condução e encaminhamentos. Em visita a uma das unidades do Rio de Janeiro, a gestora citou sobre como essa era uma das partes mais difíceis de sua atuação, pois é sempre difícil saber como agir em cada ocasião inusitada. É uma habilidade que se constitui, então, em grande parte pela própria vivência dessas experiências, a atividade como um patrimônio.

Dentre essas situações, pretendo, neste subcapítulo, destacar a função de mediação de conflitos, tendo em vista que nas relações de trabalho, entre colegas e entre chefias e subordinados, é comum ocorrer situações conflituosas, onde as partes envolvidas consideram necessário ter uma terceira figura para mediar, geralmente a área de GP, seja sozinho ou em associação com instrumentos coletivos, como comissões.

O fato de ser uma função que na maioria das vezes envolve pessoas de diferentes níveis hierárquicos, estabelecidos em diferentes dinâmicas de relação de poder, traz uma exigência a mais para esses trabalhadores, que precisam conhecer bem os pesos e medidas vigentes na instituição, como é lembrado pela participante quando expunha sobre quais dificuldades encontrava no trabalho durante o 1º EST/RJ:

> *Angélica: Porque **a gente lida com muita vaidade**, sabe. São pessoas que, independente de vínculo, eu vejo que às vezes também tem pessoas que não são servidores e às vezes é um bolsista, um terceirizado, que **ocupam um certo poder de decisão e aí ele se faz sobre as pessoas** e isso é muito ruim. A gente vê que esses projetos [que captam recursos para a instituição para além do previsto na Lei Orçamentária Anual] estão acontecendo, isso também cria uma situação paralela, porque os projetos é que trazem o recurso. Então, **aquela pessoa que detém aquele recurso vai ter um poder diferenciado**. O que ela falar, seja certo ou errado, vai ser o que vai acontecer, porque ela está trazendo recurso. São coisas que estão em paralelo né, não é o orçamento da Fiocruz, nada disso. Esses projetos a gente está vivenciando muito.*

Além de conhecer profundamente as dinâmicas institucionais, os profissionais de GP precisam conhecer muito bem seus usuários. Como já observado nessa tese, essa função também envolve um conhecimento muito pertinente sobre cada usuário, sobre como gostam de ser atendidos, como lidar e conduzir as situações com cada um, com cada estilo de gestor também. Observem que no relato da situação de conflito abaixo, a participante indica que já

conhecia a servidora envolvida no conflito e seus problemas, de modo que, assim, consegue identificar a forma de abordar e "quebrar as barreiras" na relação com ela:

> *Íris/2º EST/RJ:* ***Você entra mediando****, eu já conheço essa aqui. A outra foi na hora: essa falou atravessada para essa, a outra foi fazer queixa do lado. A gente foi deixando conduzir até onde ia. E aí eu fui lá. Olha, a outra ficou tão nervosa que ela tremia. Mas aí* ***a gente já conhecia a servidora, já sabia quais eram os problemas, então você tenta quebrar essas... como posso dizer? essas barreiras*** *que ela tem em relação de ser mal atendida por essa pessoa que vai ter que me atender. E aí você vem, 'como é que está você? Como é que está aquela situação? Você está se aposentando por quê?' E a gente já sabia, né. Porque lá na Casa de Oswaldo Cruz, aí tirando a parte de administração de RH, entra em uma outra esfera.* ***A gente procura sondar*** *por meio de instrumentos que a gente tem. Quais são os instrumentos? ADI, a gente observa o 3.9 [essa nota da ADI vai de 0 a 4] e já sabe que isso pode ser um problema, se isso repetir. Quem deu? Quem não deu aquela pontuação? A gente sabe 'oh essa equipe vai dar problema. Chama o gestor para a gente conversar, para indicar para ele, que isso aqui tá velado, já é a segunda ADI ou é uma primeira vez...'.* ***A gente está sempre conversando com as chefias, conversando com outras pessoas, sempre conversando com as equipes para ver se tem pontos de possível conflito.*** *E aí* ***a gente trabalha evitando. Tenta trabalhar evitando****. O que está acontecendo? Qual é o problema que está dando em relação ao mal-estar dessa pessoa com essa? Aí* ***a gente tenta orientar o gestor*** *'encaminha dessa forma, encaminha dessa forma, tenta conduzir assim, tenta conduzir assado'. A maioria das vezes a gente não chega a ter conflito. Mas às vezes chega.* ***Às vezes esgota o instrumento que a gente tem.*** *Quando a gente chega a acolher no RH para conversar com os conflitantes, né, ou porque pode ser um subordinado e uma chefia ou membros de equipe. E olha que a gente nem tem tanto conflito entre subordinado e chefia. Porque a gente procura orientar muito a chefia na condução de situações. A gente tem muito conflito entre equipes, entre colegas de equipe que o trabalho se cruza, por aí vai. E quando a gente chega para conversar****, a gente nunca conversa sozinho com a pessoa. A gente sempre tem é o chefe do RH e a pessoa****. Quando é com a chefia a gente faz o seguinte. A gente traz a chefia para conversar, 'olha, esse ponto, esse ponto'. Aí a pessoa fala: 'ah, então eu acho melhor chamar o RH pra tomar conta'. 'Olha só, quando a gente traz o RH para mediar essa relação diretamente isso traz um outro componente. É o RH, é um outro elemento, é uma formalização. É isso que você quer?' A gente pergunta para o gestor: 'É isso que você quer? Essa formalização, essa caracterização mesmo do conflito, de que a gente precisou entrar e mediar? Ou você quer tentar com as ferramentas que a gente vai te dar ou as direções que a gente vai te orientar tentar essa mediação dentro da equipe?' E aí geralmente eles: 'não, pera aí, essa formalização pode prejudicar'. E aí geralmente o gestor recua e a gente vai caminhando junto com o gestor, orientando o gestor nos passos.*

Nesse trecho também é possível observar uma forma de lidar com os conflitos por meio da tentativa de antecipá-los, de modo a conseguir atuar antes que as situações se tornem mais difíceis. É preciso fazer isso através de instrumentos, como a avaliação de desempenho, mas especialmente buscando o diálogo com os diferentes atores institucionais, trabalhadores, gestores, equipes, de forma a sondar possíveis focos de tensão. Nesse sentido, há uma escuta atenta e qualificada para captar, mesmo a partir de conversas informais de corredor, substratos para uma atuação estratégica. E há um modo operatório específico, como não ouvir os

envolvidos sozinhos, até para resguardar a si e a relação, e buscar que o gestor esteja presente e a fim de assumir um papel mediador.

Este trecho abaixo apresenta a forma de lidar do serviço de uma unidade em particular, mas, como já dito, na Fiocruz as unidades são bem diversas e as unidades contam com diferentes recursos para lidar com esse tipo de situação. Até as possibilidades desse olhar e escuta mais atentos se modificam a partir da quantidade de usuários que cada GP precisa cuidar, como é possível entender a partir do diálogo das participantes no 2º EST/RJ:

> *Érica: Eu acho que **existem contextos**, a gente falou dos contextos. A COC é uma unidade pequena.*
>
> *Íris: É isso, eu falei, a gente consegue fazer isso...*
>
> *Érica: A ENSP não é uma unidade pequena, o IFF, o IOC, nós estamos falando de quantos servidores em relação à ADI?*
>
> *Íris: Uns 150*
>
> *Jasmim: Um mundo maravilhoso que ela está falando, mas **na nossa prática**...*
>
> *Íris: Logo na introdução eu falei 'gente, a COC é uma unidade pequena'*
>
> *Érica: Então assim **são outras realidades**. Eu acho que a gente tem que lidar com a nossa realidade, seria maravilhoso... Então, por exemplo, dentro do IOC relação à mediação de conflito, é fundamental o que a Íris colocou. **A gente teve um grande apoio da diretoria** nesse sentido, que facilitou muito para nós, né? Aquele contexto, **o IOC são 17 prédios e 700 e poucos servidores**. Nem todo mundo se conhece, então é diferente. É difícil você administrar isso para conhecer tudo. Fiquei imaginando a lista dela para ver as notas e a nossa com cinco folhas (falam ao mesmo tempo). Não que não seja factível, mas **a cultura é diferente** de você: 'ah você que está...'. Já teve gente que ficou com nota abaixo de 50% e eu notifiquei, porque é o registro da meta e que a pessoa não quer nem mexer nisso. A gente pontua que tem que fazer aquele negócio, que tem que fazer, de fazer um programa de capacitação. Desculpa a expressão: as pessoas cagam para aquilo. Ninguém me responde, ficou com sua nota baixa, já está no topo da carreira e não progride. Não tem mais o que progredir. E são as opções das pessoas, né? Então... eu acho que **a gente tem que contextualizar, né? A gente é muito diverso.***
>
> *Íris: sim.*
>
> *Érica: Mas é maravilhoso (falam ao mesmo tempo) (risos)*
>
> *Íris: às vezes a gente está lá na COC e a gente fala assim. A gente está fazendo uma coisa e a gente para. 'Cara, tu imagina isso não sei aonde'. A gente pensa 'caraca' (risos)*

Com relação a essa diferenciação dos recursos disponíveis em cada unidade, tem-se, por exemplo, que algumas possuem profissionais no GP que têm uma formação, como a de psicólogo, que lhes dá maiores condições para dialogar com os usuários em situação de conflito, conseguir entender as questões envolvidas e buscar construir com eles um caminho

mais apropriado através do diálogo. Quando não se tem alguém com essa formação no serviço, muitas unidades buscam por capacitar seus quadros nessa temática de mediação de conflitos.

No entanto, existem as singularidades do serviço público, bem como a própria Fiocruz possui uma complexidade que constitui uma idiossincrasia, de forma que os treinamentos e as técnicas desenvolvidas no mercado privado têm difícil aderência à realidade institucional. Nesse sentido, a própria COGEPE, através de parceria entre seu Núcleo de Psicologia e Serviço Social da CST e a Escola Corporativa da Fiocruz construiu um primeiro treinamento próprio, a mentoria coletiva "Conflito e cuidado: desafios da gestão do trabalho". No entanto, essa primeira iniciativa foi voltada apenas para gestores que coordenam equipes de mais de cinco pessoas, não tendo sido direcionada para os profissionais de Gestão de Pessoas, o que talvez fosse importante na previsão de próximas turmas.

Então, reforça-se que muito desse tato para lidar com esse tipo de situação é adquirido com o tempo, vendo profissionais já mais experientes atuarem, conversando com os colegas e nos espaços institucionais disponíveis, como o Diálogos em Saúde Mental e Trabalho, coordenado pela CST, de modo a alargarem o repertório com a partilha das experiências, ouvindo como cada pessoa lida com cada tipo de situação, e, ao se defrontarem com as situações reais, irem assim constituindo esse saber-fazer complexo.

> *Íris/2º EST/RJ: Existe a gestão que é institucional, que não vai dar conta da microgestão. A* ***microgestão é no trato interpessoal****. A gente tem alguns aspectos também lá na COC. A gente trabalha o conflito de algumas formas, existem os conflitos... A gente trabalha evitando o conflito, evitando o conflito.* ***Tem o conflito que é evitável. Tem o conflito que é tratável e tem aquele que não é tratável e você vai ter que separar****. E você tem que saber que determinado ponto se você insistir demais no confronto, de que duas pessoas não vão se dar bem de jeito nenhum.* ***Acaba adoecendo as duas****, então é melhor que separe as duas. Então como é que a gente faz lá? A gente está com um caso desse que a gente vai ter que separar. Porque a gente já tratou antes, já usou todas as estratégias a ponto de chegar agora e 'oh vocês não podem conviver juntos.* ***Você vai voltar para o seu lugar de origem****. Você vai se tratar...' e tratar mesmo, tratar no sentido de* ***tratamento psicológico****. Cada qual buscar seu tratamento por orientação mesmo, quer seja do NUST, quer seja do RH. A gente tem uma psicóloga, porém* ***ela não trabalha como psicóloga. Mas na gestão de conflito a gente usa essa questão****.*

Notem que esse conhecimento do que é um conflito evitável, uma tensão em que é possível intervir antes que de fato se torne um conflito; um conflito tratável, em que serão usadas diferentes abordagens para que se encontre a solução adequada; ou o que é um conflito em que não há mais possibilidade de mitigação e que será necessário intervir de forma mais extrema no sentido de separar, isto é, mudanças de departamento, remoção para outra unidade

ou mesmo a identificação de quando são casos em que há necessidade de um acompanhamento psicológico, nada disto está disposto em uma prescrição.

Não há uma receita de bolo que os profissionais possam acessar e saber como proceder em cada diferente conflito. É um uso de si por si alimentado pelo saber da experiência, que está muito relacionado também ao quanto o profissional se identifica com esse tipo de atividade, e, a partir daí, se investe com todo o seu corpo, sentidos, cognição, conhecimento dos recursos individuais, coletivos e institucionais, para agir em consonância com o cuidado com o outro e com as relações de trabalho. Por isso, no geral, em cada unidade há um ou dois profissionais no serviço que ficam mais voltados para esse tipo de atendimento, pois não são todos os profissionais do setor que possuem as condições e disponibilidade para realizar essa função.

No entanto, apesar de ser um profissional que se coloca mais à frente quando uma situação de conflito precisa ser mediada, essa atividade é fundamentalmente coletiva, e o/a trabalhador/a precisa acionar a entidade coletiva relativamente pertinente à situação em questão. Pois, para além dos usuários envolvidos, dos gestores e por vezes o envolvimento de um setor ou setores inteiros, essa atuação se estabelece nas relações e no conhecimento dessas relações, que é partilhado. Esse conhecimento dos usuários e das situações são patrimônio coletivo do serviço, sendo muito comum, inclusive, a discussão de casos internamente para decisão dos melhores encaminhamentos, como é exposto por Íris.

> *Íris/2º EST/RJ: A gente tem, como eu falei,* ***uma analista que é psicóloga****, que ela cuida de ADI. Só que a gente utiliza para tratar as ferramentas dela como psicóloga, outras ferramentas* ***a gente fez capacitações a respeito*** *e outras a gente desenvolveu. Porque, assim, alguns tratamentos são iguais, dá para tratar '****isso a gente já viu, vamos conduzir assim?*** *isso aqui é mais tranquilo...' outras não. Essa semana assim... A gente tem uma coisa no RH que é bem interessante. Todo mundo quer contar segredo para a gente, para mim, lá na minha sala. [...] Mas todo mundo no RH sabe, todo mundo no RH sabe de tudo o que acontece a respeito de todo mundo, porque quando tem alguma questão que chega para mim,* ***as pessoas precisam saber quais são os pontos de problema ou como vai tratar****.* ***Quais são as relações interpessoais que têm****, por exemplo. Essa semana foi muito interessante. Alguém chegou para mim assim: "Oh, você, tem um casal que está para se aposentar..." [...] Aí a gente joga assim: 'ih* ***veio o casal problema hoje****', eu falei: 'Ih, mas veio o problemático?' 'é... mais ou menos, a gente vai ter uma questão que vai ter que resolver assim, assado'. Então a gente sabe quem é casado com quem, quem conversa com não sei quem. [...] Então,* ***a gente começa a mapear assim, não é um mapeamento formal, tipo você não vai ver isso num quadro, não tem isso num quadro, mas a gente sabe as redes****. Então, o que a gente tem mais ou menos mapeado? A gente tem um mapeamento de rede tácito. É tácito, porque* ***não está escrito****. Mas* ***a gente sabe quais são as redes das pessoas lá dentro e a gente procura saber quais são essas redes****. E quando não sabe, por exemplo, tem pessoas muito mais antigas que eu lá, então sempre passa assim: 'Quem é esse aí?' 'Ih, esse é não sei quem...', mas o pessoal já da rede entendeu? Para você entender qual é a dinâmica daquela pessoa dentro do setor. Então assim a gente, a gente tenta*

> *trabalhar dessa forma. [...]* ***A gente busca sempre mais os recursos coletivos que os recursos individuais****. Embora a gente tenha os recursos individuais quando* ***a gente acessa técnica de um, o olhar de outro*** *e tal. Mas* ***o tratamento, a observação****,* ***a gente é dependente do olhar de outros****, dos outros e* ***da colaboração dos outros****. Então, em termos de conflitos, especificamente, a gente procura trabalhar sempre no coletivo e não só também 'ah o problema é dessa com essa', dessa pessoa, com essa pessoa. A gente também procura tratar não só essa relação. Por exemplo, ontem... Às vezes a relação, o conflito é dessa com essa, mas tem outros envolvidos,* ***outras áreas envolvidas que estão sendo impactadas por um conflito de duas pessoas ou de dois ambientes****, seja lá o que for. Então a gente quando trata o conflito, a gente tenta sondar as áreas que serão afetadas, sondar áreas às vezes não é nem chegar nas outras áreas. É no discurso. No discurso das duas pessoas. Porque a gente conversa com...* ***a gente nunca confronta pessoas****. Não bota as duas pessoas para conversar, entende? Porque a gente acha, porque a gente não está fazendo inquérito,* ***não está para a gente fazer inquérito****, né? Então, o que a gente reforça que haja... que* ***essas pessoas construam um diálogo*** *e que, de preferência, haja um mediador da equipe que, de maneira geral, de preferência, possa ser o gestor que conhece a realidade da área, mais do que a gente. Porque a gente sempre repassa para o gestor. Você conhece a área? Você é especialista na sua atividade? A gente não é. [...] E a gente trabalha para a construção do diálogo. O que a gente percebe quando o conflito não tem... como eu posso dizer?... a solução que é necessária, quando esse diálogo ele não é mais possível.*

Quer dizer, apesar de haver uma analista, que por ser psicóloga se encarrega mais das situações de conflito, ela se alimenta do conhecimento coletivo, dos colegas do serviço, "é dependente do olhar de outros", "da colaboração dos outros" para conhecer os usuários, suas histórias, as redes que se estabelecem na sua unidade. Redes estas que não estão expressas em um "mapeamento formal", é um conhecimento advindo da experiência.

Fica claro também que a cada situação são exploradas as reservas de alternativas e analisados os melhores cursos de ação em cada caso, tem situações que "a gente já viu, vamos conduzir assim", mas outras podem ser mais complexas e exigir a construção de soluções completamente novas. Bem como, há valores em como atuar, como, por exemplo, adotar uma postura de mediação e parceria e não uma atitude policialesca, pois para essa equipe, não é função deles "fazer inquérito", então eles não "confrontam as pessoas", mas sim buscam com que as pessoas envolvidas no conflito "construam um diálogo".

Outra diferenciação em termos de recursos é que algumas unidades contam com comissões que buscam, além da GP, como porta de entrada dos casos, dar tratamento a essas situações de forma coletiva, com a presença de diferentes representantes da unidade. Nesses casos, atenua-se o peso da responsabilidade da GP de lidar e conduzir essas situações sozinha, como indicado pelo diálogo que se deu no 2º EST/RJ:

> *Érica: Ela briga muito com a diretoria, imagina o quanto, para que se tivesse uma comissão de valorização das relações interpessoais dentro do IOC diante do contexto, porque quando a gente brigava sobre essas questões de conflito, aí os pesquisadores que são técnicos: 'Mas quantos casos? Eu quero números, casos,*

*dados'. Aí ela falava: 'se tiver um já tá errado, não é para ter'. Mas aí ela via que* ***a gente tinha que tratar de uma forma um pouco mais institucionalizada****. Então* ***se criou no IOC a Comissão de Valorização das Relações Interpessoais*** *do qual eu sou uma das pessoas que faço parte. Ela também é presidente da Comissão. Mas que deu uma institucionalizada no processo. A gente aqui no IOC vai falar sim de conflito, vai falar de assédio, vai falar de violência no trabalho. Pronto e acabou. E aí? Mas é lógico que a gente não sai falando de assédio, mas a gente tenta fazer um trabalho muito mais de sensibilização, campanhas de sensibilização, faz rodas de conversa, promove eventos para buscar sensibilizar as pessoas para que existe isso sim e* ***para que as pessoas que sofrem disso tenham uma referência de um lugar para onde elas possam buscar****, para dar visibilidade a isso. Então, muitos desdobramentos aconteceram, a gente fez um vídeo sobre o que é assédio, o que não é assédio, porque também as pessoas acham que tudo é assédio. Então a gente sensibiliza também para poder fazer esclarecimentos. A gente agora, há uns dois anos atrás, a gente fez um sistema chamado Acolhe IOC, onde as pessoas podem fazer o seu registro do seu caso, do que você considera. E aí se ela não colocar anonimamente, porque tem a possibilidade de ela fazer o registro anônimo, aí é sabido que a gente não vai poder... porque a gente não sabe quem colocou. Mas todos os casos que são ditos o nome, deixa um contato, eles pedem para que seja feito um contato. Então,* ***a gente entra em contato para abrir um canal de escuta para as pessoas****. Então, a gente percebe que ainda dentro do volume de pessoas que tem no IOC, é muito pouco, mas já é uma forma de uma referência. E assim, o IOC, nesse sentido****, como tem a comissão, o RH hoje é uma das portas de entrada para olhar esses casos****. Hoje em dia a gente tem dentro do IOC de maneira geral, tem o RH, que integra a comissão, tem as secretarias acadêmicas, quando é caso com os alunos, tem a própria diretoria, que acaba às vezes indo pra lá. E aí os outros canais institucionais, muitas vezes é o NUST que recebe. O [nome] atende uns casos lá e a gente trabalha em parceria.* ***É importante, é uma estratégia trabalhar em parceria com o NUST****, é muito, muito importante. Tem nos auxiliado bastante. Tem a Ouvidoria, enfim. Então, tem sido interessante esse trabalho, embora a gente infelizmente não tem ninguém que é só da comissão. Então a gente tem que lidar também com essas questões. Eu sou do RH, tem que fazer um negócio. Mas hoje de manhã eu estava fazendo outra atividade e chegou uma pessoa que a gente não tinha confirmado e ela chegou lá. E* ***eu parei tudo para fazer a escuta ativa dela****. E aí enfim... Então existe essas questões que a gente precisa lidar também, né? [...] A comissão se faz presente, para que 'oh a gente está aqui'. A gente está sempre reiterando: 'a gente está aqui', pra* ***ser um canal de confiança*** *pra que as pessoas possam trazer as situações.*

*Gérbera: Isso é muito legal, porque* ***o ICTB também precisou fazer uma comissão****, voltada para esse olhar para assédio e outras violências relacionadas ao trabalho. Na verdade, a gente teve dois casos que foram bem simbólicos no ICTB, que levaram ao desligamento de dois trabalhadores terceirizados, envolvendo bebida alcoólica e assédio. E aí a gente... aí houve essa preocupação da direção também com esse olhar voltado para o assédio moral. E na época, a gente já tinha tido contato que estava em atualização a cartilha da Fiocruz sobre assédio moral no trabalho. E aí a gente ficou: Como vamos esperar isso? Porque às vezes* ***é no fogo dos acontecimentos que a gente precisa tomar ação diante de algumas situações****. E a nossa direção ficou muito preocupada com relação a isso. E aí foi então que a [nome], a chefe do RH, falou assim: 'a gente vai precisar fazer alguma coisa, algum evento, alguma coisa' para trazer uma sensibilização para os trabalhadores para isso. E de forma que atingisse o nosso público de trabalhadores, porque os trabalhadores do setor são muitos das áreas técnicas com escolaridade muito baixa. Então assim, eu não quero palestra, não quero nada desse formato que as pessoas sentem e fiquem ouvindo um monde de Bla bla bla bla bla que ninguém vai sair com nada. E aí, eu falei: 'o que posso fazer?* ***Não temos dinheiro, não temos nada, o que fazer?'*** *Aí foi que eu fiquei pesquisando na internet formas, assim, uma coisa mais cultural, artística, e a gente encontrou um projeto, lá de... por isso que eu estou falando vida real acontecendo. Encontramos um projeto de uma pesquisadora de uma universidade de Ponta Grossa, lá no Paraná, que eles reproduziram uma*

> *mostra cultural que era da Bélgica, reproduziram aqui no Brasil, com vítimas de violência sexual, porque os casos envolviam alguma coisa nesse sentido. E que o nome da mostra era: o que você estava vestindo? para trazer essa quebra da roupa que você veste, que dissemina essa questão 'ah culpa sua, você estava vestindo assim'. E aí a mostra vinha e mostrava que todas as peças de roupa que estavam ali não tinham nada a ver com vulgaridade, muito pelo contrário assim, tipo para descaracterizar esse preconceito que a gente reproduz sobre isso. Só que a mostra tinha um cunho muito pesado, porque eram peças de vítimas que sofreram abuso sexual, inclusive de crianças, era muito assim... E aí eu fiz a proposta para minha chefe e falei assim 'Olha, eu acho que isso é um impacto que a gente quer causar, né? Porque a gente só vai trabalhar uma sensibilização com as pessoas nesse campo, porque o assédio ele é aprendido fora e vem para o campo do trabalho, mas é lá fora que ele é construído, na sociedade, nas relações pessoais e nas relações de vida. E ele vai acabar também aparecendo no contexto do trabalho, porque* ***é a vida, as pessoas no trabalho'****. Aí ela falou: 'Então vamos fazer isso' aí eu falei 'Que medo'. Né? Porque a gente não sabia como essa estratégia reagiria diante das pessoas. E aí, paralelo a isso, a gente fez um evento. Então montamos um evento para todos os trabalhadores do ICTB. E conseguimos fazer com que elas, a gente fez um convênio com a universidade e elas vieram e a gente conseguiu recursos para pagar a passagem só delas e elas trouxeram todas as roupas e tudo. Foi doideira.* ***O RH todo se disponibilizou****.*

Então, percebe-se que a existência de comissões é um recurso valioso para o tratamento de conflitos e demais situações delicadas, como o assédio. E, por esse diálogo acima, pode-se identificar também o uso de si por si para buscar e encontrar soluções para as mais variadas situações que se apresentam, superando a limitação de recursos e acionando a criatividade para possibilitar cursos de ação alternativos que estejam ancorados na realidade e nas necessidades do contexto de trabalho e dos usuários, como ainda é reforçado no trecho abaixo:

> *Gérbera/2º EST/RJ: nesse momento também a gente teve um trecho do espaço onde o diretor entrou para fazer o lançamento dessa comissão, que foi formada com os vice-diretores participando, dentro do regimento interno da Comissão* ***a gente teve vários cuidados*** *assim, no caso de que se chegasse um caso para a gente de mediação de conflitos, o gestor, vice-gestor daquela área onde a pessoa do conflito estava relacionada, não participaria da gestão [...] Para que o vice daquela área não se envolvesse na tratativa, até* ***para não ter essa questão da pessoa não querer procurar a comissão por achar que um vai ter o julgamento por ser pessoa da área e tentar livrar ou alguma coisa nesse sentido****. A gente teve toda uma tratativa e aí formamos essa comissão, criamos um e-mail onde a pessoa pode procurar a gente pelo e-mail, de forma...* ***A única coisa que a gente pensou também estrategicamente foi de não receber questões anônimas, porque a gente não teria também como fazer algo nesse sentido de orientar, de escutar e tal****. E a gente criou essa comissão, que foi muito positiva. Mas eu vejo que essa questão dos recursos que a gente fala é o desafio porque* ***a gente tem que se reinventar, né, com poucos recursos ou quase nada a gente ainda desenvolver estratégias para atingir dentro de uma problemática que a gente tem ali na realidade, atingir os trabalhadores de forma diferenciada para o público que você tem e que faça sentido para aquele público*** *que esteja assistindo ou vivenciando ali aquela experiência.*

Pode-se observar, também pelas falas acima, que é preciso ter uma série de cuidados para a constituição dessas comissões, definição dos fluxos e tratamentos que serão dados às situações, para não permitir que as relações hierárquicas e de poder, já mencionadas, influenciem de alguma forma em uma condução mais justa e transparente. Do mesmo modo que a existência de uma comissão auxilia na resolução de casos quando o próprio serviço de Gestão de Pessoas está envolvido de alguma forma no conflito, isto é, garante ao usuário que ele terá uma diversificação das portas de entrada e um espaço de escuta mais plural e democrático, como destacado por Sálvia.

> *Sálvia/2º EST/Regionais: [...] eu falei assim: 'gente, a primeira coisa que eu percebi quando eu entrei no RH é que* ***tem um monte de conflito com o RH. Como é que eu vou fazer a gestão de um conflito que é comigo?'*** *Eu preciso ter um grupo que no momento que o problema for comigo, comigo que eu digo é com o setor, eu tenha algo, pessoas que me façam essa mediação, eu não posso mediar um conflito. A pessoa está com raiva do RH por alguma coisa que ela acha, que isso acontece muito, essa relação difícil, né? Volta e meia a gente, né... É muito. A gente já viveu algumas situações de denúncia na ouvidoria, não sei o quê. Então, assim, aí eu fui falar com [gestora da COGEPE] na época e ela falou, 'ah não, Sálvia, esse negócio de comissão de conflitos, eu não concordo porque o RH não pode se eximir da responsabilidade de fazer a gestão de conflitos na instituição'. Aí eu disse isso para ela. Eu falei assim: 'assim, eu estou com... de todos os conflitos que eu tenho conhecimento, metade são com o RH', não necessariamente comigo, mas foram em algum momento e tal e eu terminei herdando isso, 'como é que você quer que eu faça a gestão disso, se as pessoas estão com... estão resistentes comigo, com a minha pessoa?'. E aí, e aí, batalhei, e aí eu falei, conversei com a minha direção e a direção topou e a gente fez a comissão, e aí um tempo depois, um bom tempo depois, aí a Fiocruz, a própria COGEPE fez renascer uma coisa que chama, que eles chamam comissão para regulação social do trabalho e tal. A gente simplesmente mudou de nome a nossa comissão e a gente já tinha há alguns anos a experiência e foi uma experiência muito legal assim, a gente percebeu que isso ajudou muito, né, ajudou a todo mundo [...]*

Outra grande questão para os profissionais de GP é que os usuários, muitas vezes, desejam que esses profissionais apareçam com soluções prontas para o conflito. Consideram que é a GP que deve "resolver" a situação, especialmente os gestores, frequentemente se eximindo de suas próprias responsabilidades na resolução da questão, como se infere das falas abaixo:

> *Érica/1º EST/RJ: Então, isso é um ponto que* ***me incomoda muito****. Essa sensação que a gente tem de quando a gente vai mediar os conflitos, isso está acontecendo muito, saí de um hoje de manhã. É que como* ***as pessoas acham que você que vai trazer a solução para ela****, a gente tem discutido muito isso no curso, não é Bromélia? E a gente* ***às vezes cai na armadilha de a gente achar que a gente tem que resolver o problema do outro mesmo****, e não tem, não tem por que a gente não é parte daquele problema. Mas eu demorei pra conseguir entender isso e me posicionar de uma forma que não seja uma coisa de eu não querer trabalhar, mas de* ***responsabilizar todos os envolvidos*** *nesse aspecto.*

> *Íris/2º EST/RJ: Em termos de conflito as pessoas assumem, eu não sou o RH, só que em compensação a gente tem,* ***a gente tem que tomar cuidado*** *porque eles dizem que é o RH* ***e quer que o RH resolva o conflito****, o gestor... Então* ***a gente explica qual é o papel do gestor e qual é o nosso papel****, orientando, aconselhando.*

Nesse sentido, é necessário que os/as trabalhadores/as busquem a todo tempo dar os contornos necessários a essa atividade, se posicionando e reposicionando frente às demandas de modo a conseguir realizar o seu papel de mediar o conflito entre os usuários e não o resolver por eles. Até porque são as pessoas diretamente envolvidas na situação que podem construir as soluções possíveis. A GP pode auxiliar com ferramentas, com a disposição para o diálogo, com o papel de mediação, mas não pode assumir a responsabilidade que é do outro, pois isso prejudica o próprio desenvolvimento dos usuários e suas equipes em vista da construção de relações mais harmoniosas e saudáveis de trabalho.

## 5.4 “TEM QUE TER MUITA ENGENHOSIDADE PARA DRIBLAR”: ANÁLISE DOS INGREDIENTES PARA UM AGIR EM COMPETÊNCIA

É comum apresentar-se como exigências de competências para os profissionais de GP a necessidade de se ter valores humanos sólidos, ética, visão sistêmica da empresa e do negócio, foco em resultados, habilidade de negociação, bom relacionamento interpessoal, capacidade de inovação e liderança, orientação para o cliente, saber lidar com pressão e ser assertivo na comunicação (Almeida A; Lima M, 2017). No entanto, através do referencial da Ergologia, foi possível entender que a questão das competências não pode ser analisada e avaliada a partir de listas de comportamentos prescritivos.

Então, trabalhando com a perspectiva de ingredientes da competência de Schwartz (1998), pretende-se neste subcapítulo analisar quais seriam os elementos (ingredientes) que concorrem para um agir em competência na atividade de Gestão de Pessoas na Fiocruz.

### 5.4.1 O domínio do codificado

O primeiro ingrediente sugerido pelo autor é o relativo domínio de tudo que já está codificado em relação à atividade, toda tentativa de antecipação à situação de trabalho relativamente transmissível e bem conceitualizado (Schwartz, 2021b). Um dos elementos

que constrói esse domínio é a formação de base, os conhecimentos teóricos e técnicos recebidos no percurso de formação profissional.

No entanto, a área conta com profissionais com grande diversidade de formação de base (citando alguns dos mencionados no QSATS: Administração, Psicologia, Pedagogia, Contabilidade, Direito, Jornalismo, Serviço Social, Letras, Secretariado). Nesse sentido, o conhecimento prévio dos profissionais que chegam para atuar na área é muito diverso, não necessariamente havendo uma convergência desses conhecimentos, diferindo, inclusive, de acordo com o perfil profissional e a subárea de atuação na GP, que indica tarefas de diferentes naturezas.

Por exemplo, há mais administradores e contadores na subárea de administração, enquanto há mais psicólogos e pedagogos na subárea de treinamento e desenvolvimento. Mas é importante destacar que, atuando na área, os profissionais buscam se qualificar nos temas pertinentes às suas funções, realizando formações em áreas relacionadas à Gestão de Pessoas e administração, especialmente pública, de modo a garantir esse alinhamento em termos dos conhecimentos básicos necessários.

Merece destaque as inúmeras prescrições disponíveis aos profissionais da área. Há uma "inflação de normas" das quais o/a trabalhador/a deve se apropriar (Kappaun; Oliveira; Muniz, 2018). Nesse sentido, uma das referências mais importantes para os profissionais é o Manual do Servidor disponível na intranet da Fiocruz e que apresenta diferentes tipos de processos relacionados à área de pessoal, informando os procedimentos, as exigências documentais, as responsabilidades de cada envolvido no processo e sua fundamentação legal. Esse manual é lembrado no 2º EST/Regionais quando perguntado às participantes sobre as estratégias que utilizam para lidar com as dificuldades do trabalho:

> *Petúnia/2º EST/Regionais: E a outra coisa que nos ajuda bastante assim e quanto a isso a gente sempre recorre ao manual do servidor, que é uma coisa pública e que está aí para todo mundo e que é regulamentada. Então a gente se ampara muito nisso, né [...]*

Há críticas em relação à falta de atualização do Manual. Como as prescrições são fundamentais para a realização do trabalho, em um patrimônio coletivo que baliza e dá segurança aos/às trabalhadores/as, é importante que, quando identificada uma desatualização, haja a comunicação e solicitação de atualização pela área competente, no caso, a COGEPE. Mas, a existência de um manual que centraliza esse tipo de informação é um recurso importante. Além disso, todos os processos da área de pessoal também estão no SEI, que

possui uma “base de conhecimento”, que é um repositório no sistema com todas as informações e o passo a passo para orientar SGPs e usuários. Inclusive, o registro dessas prescrições também é importante porque pode instruir antecipadamente os usuários, facilitando o atendimento. Entretanto, é uma reclamação usual dos SGPs justamente a falta de interesse dos usuários em se informarem e lerem as orientações. Uma das participantes no 1º EST/Regionais ressalta que essa é um dos desafios em seu trabalho, como relatado abaixo:

> *Rosa/1º EST/Regionais: **A gente manda o passo a passo**, mas geralmente os passo a passos são grandes, **aí não gostam muito de ler**, né? Então acaba... Acho que eles acham melhor perguntar do que ler ou então ir na base de conhecimento. É uma das dificuldades aqui.*

Como já foi pontuado, o trabalho em Gestão de Pessoas se dá em uma relação de serviço (Salerno, 2001; Du Tertre, 2005; Hubault, 2011), o que envolve a coprodução entre trabalhadores/as e usuários/as, na qual o nível de informação destes é fundamental para a eficácia do serviço. Há um esforço dos SGPs em elaborar orientações adicionais, o mais explicativas possíveis a fim de aumentar esse nível de informação e facilitar o trabalho, mas há uma frustração em não conseguirem alcançar seus objetivos como desejam e uma dificuldade de entender o que mais poderia ser feito para tal. No diálogo abaixo, Angélica expõe que o tempo dedicado para lidar com a falta de integração e problemas dos diversos sistemas informatizados utilizados na instituição, é um empecilho para concentrar-se mais tempo na produção de materiais orientativos.

> *Angélica: [...] fazer um manual ou fazer várias formas de comunicação, porque é uma preocupação que eu tenho, hoje a gente tem lá ADI [avaliação de desempenho inidividual], ela está no youtube com passo a passo. Mas de repente a gente poderia estar fazendo uma outra coisa, mais dinâmica, para quem não tem a paciência de ficar ali os seis minutos. As pessoas são diferentes, então vamos tentar formas diferentes de falar. Fazer só um bonequinho, fazer um tik tok (risos).*
>
> *[Participante não identifica via áudio]: Tiktok da ADI*
>
> *Angélica: Tentar alguma coisa nesse sentido. Porque o que é curioso é que o sistema da ADI não muda. Ele está assim desde 2010. Mas as pessoas têm dificuldade. Tudo bem, sabemos que acessam pouco, ficam inseguros. Eu até entendo. E não tenho problema nenhum em repetir tantas vezes forem necessárias. Tem gente que quer ir lá, sentar do meu lado. Aí eu falo, senta aí e faz. Como se eles fossem aprender... Todo ano ele vai lá e clica aqui... Não muda. Acho que ficam inseguras.*

Além do SEI, há diversos outros sistemas que precisam ser utilizados pelos profissionais do SGP, e cada um traz consigo um conjunto de prescrições que influencia os modos de fazer. Citando alguns deles temos: SOUGOV, SIAPE, SIAPEnet, e-SIAPE,

SIGEPE (Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal), SIPEC, SGA, ADI. Segue o Quadro 9 com uma descrição breve de cada um para o leitor entender melhor:

**Quadro 9 –** Descrição dos sistemas utilizados pelo SGP

| Sistema | Descrição | Fonte da informação |
|---|---|---|
| SEI | O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos, e tem como objetivo promover a eficiência administrativa. Faz parte de uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônico. | https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/sei |
| SOUGOV | Aplicativo com serviços de Gestão de Pessoas exclusivos para servidores públicos federais ativos, aposentados, pensionistas e anistiados políticos do poder Executivo Federal civil. | https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sou-gov |
| SIAPE | O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos é um sistema de abrangência nacional criado com a missão de integrar todas as plataformas de gestão da folha de pessoal dos servidores públicos. É um dos principais sistemas estruturadores do governo e é responsável pela produção das folhas de pagamento dos mais de 200 órgãos federais. | http://intra.serpro.gov.br/linhas-negocio/catalogo-de-solucoes/solucoes/principais-solucoes/siape-sistema-integrado-de-administracao-de-recursos-humanos |
| SIAPEnet | Portal do SIAPE que dá acesso a módulos e serviços do SIAPE | https://www.siapenet.gov.br/portal/Servico/Mapa.asp |
| SIGEPE | O Sigepe é um sistema do governo federal que oferece a possibilidade de: programar e reprogramar férias, consultar prévia do contracheque, consultar contracheques, gerar autorização de consignatária, obter informe de rendimentos para Imposto de renda, atualizar dados cadastrais, entre outros. | https://www.gov.br/inmetro/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/manual-do-servidor |
| SIPEC | O SIPEC é um sistema orgânico e estruturador de Gestão de Pessoas criado para dinamizar a atuação centralizada e organizada das áreas de pessoal em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. | https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e |
| SGA | Conjunto de Sistemas de Gestão Administrativa da Fiocruz | https://dirad.fiocruz.br/?q=content/sistemas-de-gest%C3%A3o-administrativa |
| ADI | Sistema para operacionalização do processo de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores da Fiocruz | adi.fiocruz.br |

Fonte: Elaboração própria

Percebe-se pela descrição acima que alguns sistemas são similares, executando funções próximas, mas que possuem diferentes entradas e funcionamentos. O que causa certa irritação nos profissionais que precisam lidar com eles, como pode se observar no diálogo travado no primeiro EST/RJ abaixo, no momento em que as participantes relatavam as dificuldades no trabalho de Gestão de Pessoas.

> *Flora: [...] e essa história do sistema. Gente! Gente, pelo amor de Deus, para que SIAPE, SIAPEnet, SIAPECAD, SIAPE não sei o quê...*
>
> *Camélia: e-SIAPE.*
>
> *Flora: Cara, isso para mim me mata, me mata. Porque tipo, junta todo mundo bota num sistema só.*
>
> *Dália: parece que a cada seis meses aparece um novo. (risos)*
>
> *Flora: É muito louco isso de sistema. E aí tem esse problema das férias aí 'não, [nome], você só vai conseguir fazer porque é na tela preta', porque teve um colaborador que adoeceu. E aí as férias dele começava, ele teve que cancelar as férias. 'Não, tem que abrir um ofício, tem que fazer não sei mais o quê na tela preta. Não tem que esperar o dia. É regra disso, regra daquilo'. Aí você muda e aí cada unidade agora tem o seu... A gente lá a gente tem o nosso SIE.*
>
> *Gérbera: Mais um sistema.*
>
> *Flora: Mais um sistema, então, são os sistemas da fundação e o nosso sistema interno. Então, aí você alimenta três, quatro sistemas com as férias, mais o nosso sistema. E isso de sistema me mata. (risos)*

Dessa forma, além do retrabalho que claramente afeta a qualidade e a produtividade, os profissionais precisam conhecer o funcionamento de cada um desses sistemas, como se entra, suas diferentes senhas, como são operados, o que se faz em cada um e o que precisa ser repetido em outro. Enfim, percebe-se que é uma fonte de prescrição importante, mas pode ser uma grande fonte de insatisfação.

Outro elemento importante na construção e consolidação de toda essa codificação presente neste tipo de trabalho é a formação, que como já observado, é predominantemente técnica, envolvendo cursos e eventos realizados interna e externamente, bem como os fóruns que se propõem a publicizar e atualizar sobre as normativas. Lembrando que através do QSATS os respondentes informaram que grande parte da aprendizagem do trabalho se dá por orientação de colegas de trabalho. Então, essa relação em que se estabelece a troca de experiências também é uma fonte de transmissão de tudo que está na ordem do codificado, bem como de avaliação de quais práticas ainda fazem ou não sentido para continuarem a ser

compartilhadas. Trata-se de uma gestão cotidiana do conhecimento acumulado e avaliação de sua pertinência.

Todos esses elementos prescritivos são importantes para a realização do trabalho e uma base onde os trabalhadores podem se apoiar e ter segurança até mesmo para a partir delas *renormatizar*. No entanto, todo esse conhecimento prévio e decodificado não é suficiente para garantir que em determinada situação os/as trabalhadores/as consigam ser bem-sucedidos.

### 5.4.2 O domínio da experiência

Se apenas o codificado não é suficiente para que uma pessoa seja competente em uma situação particular, isto é, para lidar com o real, precisamos analisar outros elementos, e um deles é a experiência do trabalhador, a história daquela tarefa, daquele setor, das pessoas que realizam esse trabalho, de como as normas foram construídas ao longo do tempo. Por isso que Schwartz (2021b) vai ressaltar essa dimensão dos inúmeros encontros que se dão na atividade.

Na construção dessa história, os trabalhadores vão produzindo uma série de conhecimentos sobre a atividade que não estão codificados, não estão expressos em lugar algum para que outros possam aprender com eles de forma estruturada, um conhecimento que não está sistematizado e que por isso é difícil de acessar. São inúmeros atalhos, "jeitinhos de fazer", rede de contatos que não segue o organograma e relações informais que contribuem para a eficiência e a qualidade. É um conhecimento investido que os trabalhadores muitas vezes nem identificam e nem reconhecem o quanto é importante para a realização do serviço e, portanto, é difícil também de conseguirem verbalizar. No exemplo seguinte é possível analisar alguns aspectos do que está sendo apresentado.

> *Íris: [...] porque eles foram massacrados por conta de um mapeamento de competência que a gente fez. Então se fala competência, eles têm alergia. (risos) Tem. Foram sete anos de um mapeamento que não terminava nunca mais. Isso eu não estava nem na [unidade]. Então fala competência, rapaz, eles têm trauma daquele processo de levantamento de competência.*
>
> *Hortênsia: Fica todo mundo incompetente (risos)*
>
> *Íris: Então o que eu falei? Pega o mapeamento de competência, joga no mapa, que você vai construir um mapa, que eu quero saber as ilhas de conhecimento. O que são essas ilhas de conhecimento? Pessoas que sozinhos conhecem uma coisa e ninguém mais conhece. E para saber quem faz o quê na [unidade]. Quem conhece o quê de quem dentro de determinadas áreas. Ela fez um mapa incrível.*

Percebe-se que a trabalhadora está tentando justamente trazer para a ordem do codificado determinados conhecimentos que estão apenas no nível tácito, ela quer saber quem faz o quê e quais conhecimentos estão sob o domínio de que áreas ou pessoas, de modo a identificar se certas expertises estão "ilhadas", como ela fala, no sentido de estar muito restrita a um pesquisador, por exemplo, e é importante saber isso, pois se um único pesquisador detém uma linha de pesquisa e ele sai por qualquer motivo, como aposentadoria ou remoção, a unidade perde essa expertise. Bem como para planejamento da força de trabalho, para prospecção de futuros concursos, também é importante saber a relação entre áreas de conhecimento e os sujeitos que os detêm.

Mas percebam que para a trabalhadora fazer isso, para operacionalizar a forma de acessar essa informação, ela precisa ter um conhecimento prévio da história da unidade e da relação dos usuários com os processos de Gestão de Pessoas. Ela sabe que não pode falar em "mapeamento de competências", pois os usuários têm grande resistência a esse processo, "alergia", isso porque a experiência da vivência desse processo na história da unidade foi muito ruim. Prosseguindo no relato da trabalhadora:

> *Íris: A gente tem uma entrevista de capacitação que a gente usou como pretexto a capacitação para fazer a revisão do mapeamento. A gente usa algumas estratégias. Vamos fazer uma entrevista de capacitação, nessa entrevista a gente bota revisão do mapeamento. Nossa... as entrevistas duram umas duas horas! Como eu falei, os gestores são receptivos, ficam duas horas conversando com a gente, sem problema. [...] E aí, eu falei: 'não conversa com eles ainda, pega o mapeamento de competência, pega as entrevistas de 2017 e compõe um pré-mapa'. Pra gente quando chegar pra ele 'olha só, não vai precisar construir, já tá aqui, já tá feito, só um ajuste'. Um ajuste que demorava horas, mas não precisava voltar muito, só voltava com o mapa validado. E aí nesse mapa, eles acharam tão interessante o mapa, porque eles conseguiam ver o setor e as relações, coisas que eles não viam, sabiam igual a gente, tacitamente. Sabia, mas não tinha visão de como que isso funcionava.*

Então, a trabalhadora acima utiliza outro instrumento, que é a entrevista para levantamento das capacitações necessárias, pega todas as informações que já tem prévias daquele setor e leva o mais pronto possível para que seja necessário apenas uma revisão rápida, ou mesmo uma validação do que já se tem. Quer dizer, Íris embute o mapeamento de competências em outro instrumento, de modo a não precisar se referir a essa nomenclatura que causa repulsa dos usuários, pois sabe que não teria êxito de outra forma. Se uma profissional chegasse na unidade hoje, sem esse conhecimento prévio, e já propusesse o tal mapeamento de competência, teria problema.

Por isso a precariedade dos vínculos, que contribui para a rotatividade das pessoas, prejudica a temporalidade ergológica (Schwartz, 1998) necessária para o agir em competência pois o tempo necessário para que os/as trabalhadores/as possam incorporar o patrimônio da atividade. Bem como, esse elemento traz um desafio para a formação, que não pode se basear apenas nos conhecimentos já codificados e acessíveis para transferência, é preciso construir percursos formativos que deem voz aos trabalhadores e permitam espaço para que compartilhem seus diferentes modos operatórios e suas experiências. E igualmente coloca em xeque os modelos de avaliação de desempenho centrados apenas nos conhecimentos técnicos e em comportamentos, que é somente a parte mais visível de tantas escolhas necessárias arbitradas pelo *corpo-si* para conseguir realizar a atividade, que desconsidera totalmente esse conhecimento armazenado com a história em cada trabalhador/a (Dejours; Sznelwar; Mascia, 2008).

### 5.4.3 A articulação entre o protocolar e o singular

Conforme já abordado, o terceiro ingrediente da competência se refere à capacidade de conhecer as regras, conhecer o panorama geral onde a atividade está inserida e, na hora de uma situação em particular, quando surge um problema, variabilidade ou intercorrência qualquer, saber contornar usando da sua inventividade para *renormatizar* e dar conta, considerando o que se apresenta efetivamente na realidade para além do que está prescrito. Trata-se de unir a visão global e a local a fim de analisar, no instante, o que geralmente se faz e o que é necessário fazer no momento para tomar uma decisão pertinente.

Dessa forma, há o conhecimento das regras, da técnica, mas há também a influência dessa história que se infiltra na situação. Podemos observar como isso se dá com o relato que uma das participantes da primeira devolutiva do QSATS dá para externar as dificuldades e estratégias utilizadas na questão da capacitação dos terceirizados:

> *Hortênsia: Graças a Deus tem uma luz no fim do túnel e essa luz chama engenhosidade, porque haja corpo-si. Por exemplo, lá em [unidade]* ***a gente fica o tempo todo pensando em como fazer****, a gente pode ter um multiplicador que vai ser o servidor e ele vai se capacitar e depois ele vai vir para reverberar isso para o restante do pessoal, então a gente tem o grupo de multiplicadores, a gente tem os cursos in company, em que prioritariamente vão os servidores, mas depois a gente consegue fazer parceria, pedir convite... Eu atuo hoje na educação corporativa e* ***é um trabalho gigante de contato, de pedir parceria, de pedir cortesia, de sensibilizar o servidor para se tornar multiplicador****, porque a gente tem pessoas de saber notório, incríveis e que são bacanas e que se dispõe e que assim a gente vai*

> *garantindo a excelência, a capacitação que é necessária desse posto de serviço. Então tem que ter muita engenhosidade para driblar...*

Percebe-se que o profissional dessa subárea de treinamento deve conhecer a legislação que diz o que pode ou não ser feito em termos de capacitação dos terceirizados, conhecer esses marcos legais que constrangem e dão limites para sua atuação. Desse modo, fica claro que é preciso ter um bom entendimento do primeiro ingrediente, os conhecimentos técnicos e teóricos existentes sobre capacitação e sua relação com a diferença de vínculos.

No entanto, precisa conhecer, também, a história dessa tarefa na unidade e na Fiocruz, com todo o leque de estratégias possíveis que já foi desenvolvido para dar conta da dificuldade em capacitar terceirizados e que pode lançar mão em determinado momento. Como a Hortênsia diz, ela pode usar o recurso de capacitar um servidor, que depois multiplique o conhecimento para outros profissionais, sendo um recurso não somente para garantir o treinamento dos terceirizados, mas para propiciar uma economia no investimento em capacitação, podendo contratar uma turma *in company* para servidores, de forma a ter a justificativa apropriada para tal despesa, inserindo terceirizados na turma. Pode, também, contratar um treinamento para um ou alguns servidores e pedir cortesia para terceirizados à empresa contratada.

Cada uma destas escolhas tem implicações e a trabalhadora se vê diante de um debate de normas. Dessa forma, além do conhecimento das prescrições, especialmente legais, e da experiência que permite ter acesso a essa história, é preciso a cada situação específica, tomar a decisão pertinente de qual modo operatório é mais adequado. O que pode ser percebido na sequência do diálogo anterior destacado abaixo quando Bromélia pontua que a estratégia de formar multiplicadores citado por Hortênsia não funciona, ou é ao menos problemático em sua unidade, sendo uma estratégia rejeitada pelos usuários e que acaba por gerar outras complicações.

> *Bromélia: Exatamente. Mas até a questão da multiplicação, tem muito servidor que depois passou a não querer fazer capacitação porque* ***não queria multiplicar****.*
>
> *Hortênsia: Ah é?*
>
> *Bromélia: Porque passou a ser obrigado, se você fosse para um curso, você tinha que voltar e fazer uma multiplicação, teve servidor que falou 'eu não quero mais então' e aí* ***eu gerei outro problema*** *porque se eu até consigo capacitar o servidor e o que eu consigo não quer ir, porque* ***nem todo mundo gosta de falar****, se sente confortável de falar, tem habilidade para isso.*
>
> Pesquisadora: e gera um trabalho a mais para pessoa né?

> *Bromélia: Isso. E a pessoa fica pensando: 'meu Deus'. Olha a carga disso né, o peso, eu tenho que ir, eu tenho que aprender, depois eu tenho que voltar, aquilo de repente é tão estressante para ela que ela prefere não pegar, virou uma responsabilidade e não um aprendizado.*

Então, se Hortênsia vai trabalhar no lugar de Bromélia e decide usar a estratégia que é muito efetiva em sua unidade neste outro contexto, sem primeiro se inteirar da dinâmica que se estabelece aí, irá se frustrar com os resultados. Então, novamente, é preciso destacar que o domínio do codificado e da experiência precisam estar juntos para em sinergia permitir a escolha da melhor decisão naquele dado momento, naquele específico meio de trabalho, com aquele certo usuário. Porque, como dito por Bromélia, nem todo mundo gosta ou tem habilidade para multiplicar um conhecimento, então, é preciso conhecer até mesmo o perfil de cada usuário e o que se pode exigir dele na coprodução desse serviço.

Podemos observar outro exemplo disso com o relato de uma das participantes do 2º EST/RJ quando debatiam sobre as dificuldades e estratégias utilizadas no atendimento de servidores:

> *Jasmim/2º EST/RJ: Eu faço de tudo um pouco, depende, pra mim depende do servidor, depende do meu dia, do que aconteceu no dia e da situação também. Às vezes o servidor está lidando com uma outra pessoa e eu vejo que, sei lá, um colega tá meio de saco cheio, aí eu vou lá. E aí eu que pego, atendo, 'tá, o que o senhor quer?'. Essa semana aconteceu justamente isso. O servidor estava tentando inserir, inserir um documento e não consegue. Aí você vê que é um servidor que realmente tem um pouco mais de dificuldade de lidar com a tecnologia. Eu peguei e falei assim: 'olha, manda um e-mail, pode mandar os dados que eu vou inserir o documento pra você'. Aí ele mandou. Um outro servidor que estava atendendo não sabia, pegou e já respondeu, tipo grosseiramente, 'fulano é isso, isso, isso que você tem que fazer' (risos). Eu assim: 'Oh [nome do colega de serviço], pode deixar que eu faço, que eu me disponibilizei pra fazer'. Porque eu senti que ele realmente tinha uma dificuldade, mas eu sou assim, é um pouco de tudo (risos)*

Isto é, a trabalhadora conhece bem o processo de trabalho, como funciona o sistema informatizado utilizado para isso, conhece todos os requisitos e passos da tarefa, inclusive sabe o que é competência de quem, o que cabe ao serviço de Gestão de Pessoas e o que cabe ao usuário fazer. Desse modo, percebe-se que a mesma tem um bom conhecimento dos componentes teóricos e técnicos que compõem esse primeiro ingrediente. Mas, também conhece a história da sua atividade, conhece as relações que se dão entre o serviço e seus usuários, conhece o perfil dos seus colegas de trabalho, quem é mais paciente e quem não é para o atendimento ao público, conhece o perfil dos seus usuários, na sua unidade, aqueles que são mais independentes e o que demandam mais ajuda para dar conta de seus processos administrativos, ou seja, Jasmim conhece o seu trabalho, as pessoas e as relações envolvidas.

Então, na situação específica que relata acima, ela percebe que o usuário em questão está com dificuldade com a tecnologia do sistema, e decide fazer mais do que lhe compete por norma, decide agir com um cuidado e acolhimento que não está prescrito no procedimento operacional. Sem saber que a colega já tinha se disponibilizado em ajudar, o outro profissional do serviço incomoda-se achando que o usuário quer que o serviço faça parte do trabalho que compete a ele. Novamente, destaca-se aqui que é uma relação de serviço em que o trabalhador e o usuário coproduzem a atividade, cada um com seu papel e responsabilidade, em que a atuação de ambos é necessária para que o serviço seja concretizado atingindo os objetivos previstos.

A profissional que se dispôs a ajudar argumenta, então, com seu colega que ela já tomou a iniciativa naquela situação e que vai dar conta, mas ressalta que faz "um pouco de tudo", ou seja, que nem sempre é essa a estratégia adotada. Em cada situação específica ela acessa seu repertório, as reservas de alternativas, e toma a decisão apropriada e pertinente em cada caso. Essa é a articulação entre o geral e o específico, o tipo e o caso, entre o protocolar e o singular, que se dá diante de um debate de normas.

Dessa forma, além do conhecimento das prescrições e da experiência que permite ter acesso à história da atividade, é preciso a cada situação específica, tomar a decisão pertinente de qual modo operatório é mais adequado. Então, novamente, é preciso destacar que o domínio do codificado e da experiência precisam estar juntos para em sinergia permitir a escolha da melhor decisão naquele dado momento, naquele meio específico de trabalho, com aquele certo usuário. É preciso conhecer até mesmo o perfil de cada usuário e o que se pode exigir do mesmo na coprodução desse serviço.

No entanto, quando a rotatividade é grande, os/as trabalhadores/as têm dificuldade para lidar com essa articulação entre o tipo e o caso, o geral e o singular. Dificuldade de traduzir seu conhecimento em ação competente quando as infidelidades do meio aparecem, o que é a todo momento. Torna-se mais complicado ter o conhecimento profundo das regras que permitem saber, inclusive, quais podem ser transgredidas, como podem acontecer tais transgressões, em que momento e a experiência para lançar mão dos recursos disponíveis quando a situação se apresenta. Isto é, tomar uma decisão pertinente que dê conta da situação no momento apropriado.

### 5.4.4 O meio em um debate de normas envolto em valores

Outros elementos estão envolvidos na tomada dessa decisão pertinente, além do conhecimento e da experiência do trabalhador. Há também um debate de normas que acontece na atividade em que são os valores que vão indicar os caminhos a seguir. Estes valores não são somente os da pessoa envolvida diretamente na situação, mas também os que estão em relação com os valores dos outros e das instituições em debate no meio de trabalho. Esse debate de valores vai influenciar a relação da pessoa com o meio, como ela vai escolher se relacionar com seus colegas, com os usuários, quais modos operatórios serão escolhidos e como vai articular os recursos disponíveis.

Então esse meio dinamiza ou restringe os debates de normas, os diálogos em todos os níveis, as relações e pode limitar ou desenvolver as possibilidades para um agir em competência. Isso pode ser observado abaixo no trecho em que a pesquisadora pergunta no 2º EST/RJ o que mobiliza Gérbera a encontrar soluções no trabalho, a construir novos caminhos, mesmo diante de muitas dificuldades, ao que ela responde:

> *Gérbera: Eu acho que no meu caso, o lugar onde estou hoje me dá toda a* ***autonomia****, que eu* ***posso arriscar*** *fazer um evento, por exemplo. Chego com uma ideia, minha chefe: 'não, vamos!' Então, acho que isso é o primeiro passo, você se sentir em um ambiente confortável para colocar ideias e assim também* ***ter uma equipe que você sabe que também vai te ajudar*** *ou te apoiar ou trazer uma nova ideia que complementa na sua, você vai conseguir* ***pensar em conjunto, coletivamente****. Então, eu ali sempre tive autonomia para isso. Mas eu também sou uma pessoa que tenho muito* ***comprometimento****. E eu não penso só ali no trabalho. Aí eu fico pensando, cara, aquelas pessoas estão lá embaixo [área de acesso restrito da unidade], sabe, que podem ter situações em casa, na vida cotidiana, esse conteúdo é importante para eles, sabe. A gente precisa trabalhar isso. Então acho que pensar assim, de forma, não sei se de forma* ***empática****, mas com a realidade das outras pessoas, pensar que isso pode ser uma transformação na vida delas também me dá um gás. [...] Tenho uma equipe maneira que me apoia em todas as decisões, que eu consigo fazer o trabalho com todas essas dificuldades, mas a gente tem essa autonomia.*

Nesse relato a trabalhadora aponta valores que lhe são importantes no trabalho, como ter comprometimento e empatia numa função que é muito orientada pelo serviço ao outro. Mas ela encontra ancoragem para seus valores e para manifestá-los na concretude do trabalho, pois recebe desse meio, na figura de sua gestora, autonomia e apoio do coletivo, porque provavelmente é um meio que desenvolve esse coletivo a ponto de ser um recurso para a atividade, como veremos mais adiante ao tratar do sexto ingrediente. Outro relato para poder avaliar essa importância da relação entre o meio e os valores:

> *Tulipa: A gente está numa unidade bastante longínqua da matriz e a equipe pequena. É uma equipe de um servidor e demais outros vínculos, então a gente tenta fazer o máximo. Então assim, uma das estratégias que a gente utiliza primeiramente é conversar com essa pequena equipe que todas ficam sabendo do que está ocorrendo ali, divide os assuntos, problemas, tenta conversar, buscar soluções. Também quando perpassa a nossa autonomia a gente busca junto, internamente, à direção, nosso vice de gestão. Também buscamos a colaboração, ajuda, da coordenação geral e até mesmo de vocês, colegas, aí das regionais, que a gente troca nossas figurinhas, determinadas situações, então assim a gente 'se vira nos trinta' em busca de soluções a fim de atender a necessidade do trabalhador, fazendo um atendimento adequado conforme as suas necessidades, tratando os iguais de formas iguais, os desiguais de formas desiguais. Nem todos servidores ou trabalhadores são iguais, a gente busca a solução de acordo com aquele perfil, né?*

Percebe-se que há toda uma preocupação com os usuários, existe esse valor de realizar um atendimento adequado às diferentes necessidades e encontrar as soluções pertinentes a cada caso. Mas esse valor de atenção e cuidado com o usuário também encontra respaldo nesse coletivo,, que no seu desenvolvimento construiu esse modo de agir baseado em dividir os assuntos e problemas e juntos, através do diálogo, buscarem as saídas. Isto é, de um meio que estimula esse trabalho cooperativo. E quando essa equipe não consegue sozinha dar conta, é possível perceber que eles vão acionando a hierarquia para atuar junto ao problema, ou seja, existe essa relação construída de contar com os diversos níveis da gestão da unidade. Bem como também contam com o recurso institucional e coletivo de se apoiarem nos colegas de outras unidades regionais, que passam por problemas similares. Uma relação de apoio mútuo construído a partir das dificuldades ao longo do tempo. Então, novamente se denota a importância desse tempo ergológico presente na experiência, na história.

Observa-se que o meio pode desenvolver os recursos para a atividade, como estimulando um ambiente de aprendizado para melhor formar os quadros nas capacidades técnicas necessárias, promovendo espaços coletivos e trocas que qualificam e enriquecem a experiência, pois a experiência de um trabalhador se torna patrimônio de todos, sendo tolerante ao erro e dando autonomia para que as pessoas possam se sentir seguras de tomar as decisões pertinentes no momento certo, ainda que a partir das transgressões das normas, reforçando valores do bem comum no ambiente de trabalho e dando espaço e recursos para o fortalecimento do coletivo. Serão destacados outros trechos que expressam essa importância das condições oferecidas pelo meio.

> *AC3: [...] não tem que ficar com medo se é bom ou ruim entendeu, não tem que ficar preocupado com isso, porque o espaço público é de criatividade, tem que ser isso, compartilhamento, criatividade, construção conjunta. Então não é erro, e se eu erro, que tem questão legal né, eu posso errar. Esse erro tem que servir de*

> *aprendizado. Aqui na COGEPE, eu sou muito radical, muito radical mesmo. Aqui o erro gera aprendizado. O erro, nós abrimos não conformidade, tratamos, nós tratamos esse erro com plano de ação e a gente agora teve uma reciclagem, um curso de não conformidade. Essa cultura da qualidade que é difícil e é questionável também, que às vezes quer tudo padrão, também quer encaixar todo mundo, mas ela tem uma coisa interessante, que é gerar aprendizado na instituição. O aprendizado institucional que faz a gente andar, então a gente precisa ter espaços de conversa.*

Nesse trecho da entrevista com a gestora, ela relata que sua atuação é no sentido de tratar o erro não como um problema, culpabilizando o trabalhador, mas como uma oportunidade de aprendizado. No resultado do QSATS foi observado que uma fonte de tensão no trabalho de Gestão de Pessoas, especialmente na subárea de administração de pessoas, é a responsabilidade que sem tem sobre a vida funcional do usuário, os impactos financeiros de uma operação no sistema, como visto anteriormente, e que por isso há um medo de errar devido o receio de trazer prejuízo ao usuário e também pela cultura de culpabilização dos servidores públicos existente na sociedade.

Se o trabalhador da área ainda estiver em um meio que reforça esse medo, que individualiza e culpabiliza o profissional por uma incorreção, este será um ambiente de produção de tensão, ansiedade e desenvolvimento de doença. Então, ter uma gestora que diga que o erro pode ser pensado de outra forma, positivamente como aprendizado, é fundamental para que a área não fique paralisada e possa arriscar para garantir a qualidade do trabalho. O trecho abaixo ressalta isso:

> *Gérbera/2º EST/RJ: Teve um dia que ela falou assim para mim: 'Só erra quem faz'. Isso me marcou muito, porque é verdade, às vezes a gente não vai ser 100% em uma situação ou numa mediação de conflito, por exemplo, a gente não vai ser impecável ou lidar com aquela situação da forma correta, mas só erra quem faz.*

Esse incentivo da gestora de Gérbera, que reflete a autonomia dada, encontra eco no comprometimento da profissional, reforça uma atuação que dá margem para a criatividade, para explorar as reservas de alternativas com mais confiança e contribui com a produção de sentido no trabalho. Isto é, esse valor que reverbera no meio potencializa a atuação da trabalhadora, como será abordado com o próximo ingrediente.

Destaca-se abaixo outra pontuação interessante sobre o meio. Gérbera havia partilhado no segundo EST no Rio de Janeiro uma ação de conscientização sobre assédio moral e sexual que desenvolveu em sua unidade, com pouquíssimo recurso, mas muita vontade, criatividade e o incentivo da gestora e da equipe, como já apontado acima. Todas as participantes do EST ficaram maravilhadas com a ação e então Hortênsia aponta seu contentamento pela oportunidade de ter tido essa troca:

> *Hortênsia: E aí a gente sai da bolha e escuta um colega trazendo uma ação tão bonita e tão impactante, porque eu acho que a gente se transforma nessa educação informal. Nem tudo vem no 'senta aqui na cadeira, vamos ler a cartilha de enfrentamento [ao assédio moral e sexual no trabalho]'. Ela funciona? Óbvio. Não estou desmerecendo, de forma alguma. Até porque eu fiquei três anos respondendo ouvidoria. E eu consultava muito a cartilha, muito. Mas você trouxe assim um modo tão bonito, tão potente, né? E que bom que eu estava aqui pra ouvir, pra levar e para compartilhar isso lá no meu RH.*

Nesse sentido, pode-se perceber esse valor da troca, da partilha de conhecimentos e experiências para as participantes, que foi possível através do dispositivo metodológico utilizado, mas que também encontra ancoragem no meio de trabalho de cada uma, como algo que ressoa. Quer dizer, o que foi ouvido ali, não fica só ali porque existe a oportunidade de "compartilhar isso lá no meu RH". O valor que se dá a construção, manutenção e aproveitamento dos espaços coletivos disponíveis na instituição para viabilizar essas trocas é reforçado por uma das participantes da devolutiva que foi feita para o Fórum de Gestão de Pessoas:

> *Margarida: Mas para reforçar assim a importância desses espaços coletivos, né, que eles servem tanto para a gente organizar as ações, né, para gente se situar também, entender quais são os caminhos que a gente pode seguir para essas coisas caminharem, né? E aí assim, diversas, não só de violência, né, mas de organização do trabalho, das propostas, né, dos trabalhos, rumos que a gente vai tomando enquanto RH, saúde do trabalhador. E ainda como espaço também de suporte, né, de saúde mental, porque os espaços coletivos eles são fundamentais para a saúde mental no trabalho. Para gente sentir que a gente tem pertencimento, que a gente tem apoio, que tem outras pessoas passando pela mesma coisa que a gente, né, e junto e que nem tudo tem solução imediata, mas que a gente vai fazendo esses caminhos, né? Então assim, esses espaços coletivos, eles são fundamentais de serem reativados, e ser aproveitado os que têm, né, sempre que possível para gente poder falar da gente, a gente não está falando disso, a gente está falando do público que a gente atende, a gente está falando dos nossos gestores, a gente está falando de nós, então assim, esses espaços, e a sua pesquisa ela contribui para mostrar isso, né? E que requer assim que a gente se aproprie e faça mais espaços como esses, né?*

Além disso, a percepção de que há uma real preocupação com a saúde dos trabalhadores da instituição é um elemento presente e que influencia a relação dos profissionais com seu meio de trabalho, como se observa abaixo:

> *Gérbera: Que no dia que a gente teve aquele lockdown, que o governo determinou o lockdown. E aí logo depois a Fiocruz já soltou a nota dizendo que todos os trabalhadores iriam trabalhar em home office eu falei é sobre isso né. Não é sobre o trabalho, não é sobre estar lá.* ***É sobre cuidar da saúde das pessoas****. Então, quando ela toma essa decisão institucional e que a Fiocruz teve que trabalhar porque muita gente teve que estar aqui presencialmente desenvolvendo pesquisa e tudo. Mas ela toma uma decisão geral que era*

> *arriscada, porque os trabalhadores deveriam estar aqui pra pesquisar vacina, pra trabalhar com a vacina, mas ao mesmo tempo ela diz 'olha, os que não forem essenciais, trabalhar de casa* ***com toda a segurança'****. Então eu falei assim é um risco calculado, mas que* ***pensou primeiro nas pessoas****, então eu também* ***me senti muito segura*** *nesse período de pandemia. Eu vi que era* ***uma instituição que além de qualquer situação preservava a vida das pessoas e falar de saúde é também agir com saúde, você tomar decisões que vão além de questões econômicas, estratégicas, mas também pensando na saúde desses trabalhadores****. E eu depois ainda descobri que estava grávida e com aquele medo, meu Deus, eu vou ter que trabalhar grávida e tudo, o que vai acontecer com essa criança e aí determinaram e conseguiram gerar políticas né de* ***segurança*** *dos trabalhadores na medida do possível, porque a gente sabe que muita gente ainda teve que vir. Então eu me senti também* ***muito segura****.*

Veja que existe a percepção de cuidado e segurança, que é um termo repetido várias vezes pela participante, ao mesmo tempo que se nota um orgulho por atuar em uma instituição que apresenta esse valor. Então, esses valores do meio em relação ao aprendizado no erro, as trocas, o diálogo e a saúde dos trabalhadores, são elementos que contribuem para o desenvolvimento dos sujeitos e da atividade.

Entretanto, o meio também pode ser uma barreira ao agir em competência. As pessoas podem se sentir inseguras de compartilhar suas experiências, de tomar as decisões pertinentes no momento certo, podem não ser incentivadas a enriquecerem sua formação, ou mesmo impedidas, bem como os valores desse meio podem ir de encontro aos dos trabalhadores. Abaixo, por exemplo, Hortênsia no 2º EST/RJ aponta para esse medo de participar e se expressar livremente.

> *Hortênsia: [...] falando das contradições institucionais, que ela fala: pow, a mesma instituição que promove a saúde também promove muita doença. Eu vivo numa instituição, numa unidade que tem que promover inovação e não tem inovação se a pessoa não tiver um ambiente com um mínimo de segurança psicológica - para falar aí de um termo badalado -, o cara tem que bancar alguns riscos interpessoais. E como você banca isso num ambiente supercompetitivo, onde você tem medo de participar de verdade? Onde você tem medo de errar? Porque você tem medo de ser sancionado [no sentido de punido] ou criticado por um colega.*

Outro exemplo pode ser observado no diálogo que as participantes fazem no 3º EST/RJ quando apontam as diferenças entre as unidades, especialmente em termos financeiros, de capacidade de pagamento da força de trabalho, que gera uma competição interna pelos melhores profissionais. Apontam que BioManguinhos conta com recursos diferenciados das outras unidades, "um poder de pagamento distinto", como diz Érica, e tem condições de estabelecer melhores contratos, no sentido que as empresas por ela contratadas pagam mais pelos terceirizados que os contratos com outras unidades, gerando um desequilíbrio interno.

> *Érica: Mas eu acho que tem a ver com a questão de que não existe uma equidade, aqui na Fiocruz. É uma instituição. Mas muito, muito múltipla. Então, quantas vezes a gente percebe lá de falar assim 'cara, a gente treina, a pessoa vem lá... Pega a pessoa prontinha, pagando mais e a gente tem que começar tudo de novo'.*
>
> *Angélica: da própria Fiocruz.*
>
> *Érica: Da própria Fiocruz, porque são contratos distintos, são* ***poderes de pagamento distintos*** *e aí não existe uma equidade.*

Deste modo, na perspectiva desse ingrediente, o profissional vivencia um debate interno (mas não individual), entre as normas que precisam ser cumpridas e os valores no meio em que atua na busca de encontrar uma solução adequada. Essa reflexão é pertinentes para alinhar normas e valores antes de uma tomada de decisão e permite que o trabalhador faça escolhas cabíveis e não apenas siga as normas já estabelecidas.

### 5.4.5 O potencial ampliado pelos valores

A sinergia que os valores provocam potencializando cada um dos outros ingredientes é fundamental para entender essa dinâmica entre ingredientes heterogêneos que faz com que a ação competente seja mais que a soma de cada um deles separadamente. Quer dizer, se para a pessoa existe um compromisso com o trabalho, o valor do autodesenvolvimento, o zelo pelo coletivo, se a pessoa dá importância para os movimentos de cooperação, de apoio mútuo, e se os valores envolvidos são os valores do bem comum e do trabalho bem-feito, ampliam-se as possibilidades de desenvolvimento dos demais ingredientes.

Nesse sentido, são apresentados alguns valores que circulam entre esses/as trabalhadores/as e mediam as relações entre as pessoas e o meio. Primeiro, é importante considerar que sendo uma instituição pública, a própria concepção do que é serviço público e o papel dos agentes públicos retrata um valor fundamental nesse meio de trabalho.

> *AC2: Eu costumava falar que recursos humanos não são os outros, somos nós. [...] Assim, eu acho que é um patrimônio, cuidar do patrimônio público, que são as pessoas. E que é um conceito. Assim que eu aprendi com o Milton Santos, numa aula na Uerj. Perguntaram para ele o que era servidor público. Ele falou assim: 'servidor público é o elo entre a sociedade e o Estado, porque a sociedade dialoga, se relaciona com o Estado por meio das políticas públicas e as políticas públicas quem executam são os servidores públicos'. Então, ele é um elo entre o Estado e a sociedade, na medida que é ele que operacionaliza a política pública. Entendeu? Então, sempre eu acho. Essas palavras, recursos humanos somos nós,*

> *cuidar das pessoas. Aí sim, está cuidando de um patrimônio e que patrimônio é esse? É o elo entre a sociedade e o Estado.*

Nesse sentido, é preciso ter uma ética balizada pelos valores do bem comum, que seriam diferentes se o campo de estudo fosse uma empresa privada, mas que no contexto da presente pesquisa estabelecem que produtividade e eficiência são importantes, mas não acima de qualquer coisa, não é o lucro, por exemplo, que baliza as relações.

> *AC3: [...] nós ainda não conseguimos inventar um modelo entre o patrimonialismo e o gerencialismo, inventar algo diferente, que realmente seja ético. Algo que realmente diga que* ***o servidor tem que ter resultado sim, mas não é a qualquer preço, não é a qualquer custo, é com condição de trabalho, é com direcionamento para o usuário [...] A melhor coisa é como é que eu entrego resultados com condições de trabalho e que eu possa ser criativo na instituição que eu estou. Esse é o melhor dos mundos. O meu compromisso com a instituição e eu também como ser humano me desenvolvendo dentro da instituição. É assim que a gente tem que pensar.***

Um valor importante, por exemplo, é a legalidade, até porque é uma área que é diretamente afetada por muitas normatizações e há uma responsabilidade assumida pelos profissionais, não só administrativa, mas também civil, nos processos de pessoal. Então, é fundamental atuar dentro das normas, respeitar as legislações e, mesmo quando é necessário, flexibilizar e transgredir, onde isso só é possível pelo conhecimento dessas normas e das possibilidades de cruzar seus limites, resguardando a integridade pessoal e institucional.

Pode-se observar o debate sobre esse valor no diálogo desenvolvido durante o 2º EST/Regionais, em que os participantes estavam tratando a princípio dos usuários que abordam profissionais do setor fora do horário ou do local de atendimento, como abordá-los na hora do almoço no restaurante da unidade, o que poderia indicar uma tentativa de um atendimento privilegiado. E então o debate se move para a questão de que atender as demandas dos usuários exige flexibilidade, ao mesmo tempo em que é preciso respeitar as normas, num certo equilíbrio instável, que caracterizaria de forma central o "papel" do profissional de GP.

> *Tulipa: [...] às vezes a gente tem que ser um pouco mais flexível em algumas questões quando possível, não passando aí das normas, nem das regras aí, mas flexibilizar, flexibilizando no que for possível a fim de solucionar o problema e atender a necessidade do trabalhador. Eu acho que é* ***esse o nosso papel, nosso papel fundamental, né, de sempre buscar soluções na medida do possível para ajudar, para resolver, para atender às necessidades dos nossos trabalhadores*** *e aí as formas são diversas, né? A gente corre atrás mesmo e busca.*

> *Petúnia: Então a gente como tem essa estratégia de tratar igual, né, e nos apoiar na legislação, né? Então a gente evita de dar, porque assim nós não temos detalhes a mais, né? A gente tem o que é permitido na legislação, então a gente sempre traz esse assunto para dentro do RH e mesmo para gente ter um limite, né, que dentro do RH é o lugar de fazer esses atendimentos, né? A gente faz assim, né, pode escutar alguma coisa quando a pessoa precisa desabafar, a gente somente escuta, mas é só isso.*

Vê-se que esse debate entre atender a norma ou flexibilizar se dá com a noção de flexibilização muito consoante com os objetivos de encontrar soluções para atender as demandas do usuário. Os valores voltados ao atendimento ao usuário ocupam um lugar importante na mediação da atividade, na construção da identidade dos sujeitos e na produção de sentido e saúde no trabalho.

> *AC1: Uma responsabilidade grande né. [...] E eu me lembro que eu dizia muito as pessoas, quando você for negar uma coisa a um trabalhador ou quando você for dizer ok para um trabalhador, num processo, pensa o que isso vai significar, antes de culpar né, pensa, ah porque a lei, tá bom, a lei vem de quando, desde quando, como é que foi interpretada. Muitas coisas se resolvem com uma outra compreensão, numa interpretação da lei que considere isso, a seriedade institucional, a honestidade acima de tudo. [...] Então não é que tenha que afrouxar, mas você tem que ter sensibilidade para um olhar processual e, portanto, não ser aquela pessoa da caneta.*

> *AC3: o servidor não pode ficar esperando, eu tenho que assinar aquele negócio. Então eu não atraso porque cada processo é uma pessoa, eu sempre falo aqui na Cogepe, cada processo é uma pessoa gente, uma pessoa, se a gente deixar esse processo parado, ela recebe mal, ela tem que devolver dinheiro, ela fica chateada, ela isso e aquilo, cada processo é uma pessoa, então você não pode esperar mais que 30 dias com um processo parado na mesa, isso é a lei, a gente aqui tenta fazer isso, ah mas tem um monte de processo, realmente não dá, às vezes atrasa, mas assim primeira coisa que tem que fazer, assinar o SEI, ver o que tem lá, porque você tem que responder [...]*

Nessa relação com o usuário é preciso acolher todas as diversas situações que se apresentam, com uma disponibilidade de escuta e de empatia para entender qual é a demanda que esse usuário apresenta e o que pode ser feito para ajudar.

> *Antúrio: [...] acredito que **RH, eu entendo que deve ser feito com acolhimento**. Porque as demandas, elas são diversas, podem ser positivas ou não, e acho que precisamos estar abertos a ouvir essas demandas e tentar compreender uma forma melhor de encontrar uma forma de resolução delas, sabe? [...] Eu acho bem importante que a gente tenha sempre empatia, porque a gente acaba se colocando no lugar do outro para conseguir enxergar esse momento e esse local que a pessoa está, né?*

> *AC3: [...] as pessoas precisam se colocar no lugar do outro para atender, se vê você lá na frente aposentado, sem dinheiro também.*

> *Hortênsia: Para mim o que me move é o outro, poder afetar o outro é o que dá sentido ao meu trabalho, entender que vai ser um pouco melhor para ele, depois que eu fizer aquilo da melhor forma que eu puder fazer. [...] Mas então para a gente sair desse narcisismo primário e colocar o outro no mundo e entender que tem que afetar positivamente, que tem que deixar essa contribuição, essa consciência. Eu acho que quem trabalha com RH tem isso. Ou se não tem, deveria ter isso bem fortalecido, bem refletido. [risos]*
>
> *Jasmim: [...] buscar ajudar o outro me move muito para conseguir realizar as minhas atividades.*
>
> *Íris: Então, mas essa relação que a gente tem com as pessoas, também como é uma relação assim que a gente procura buscar leveza apesar de tudo, que traz leveza para a gente também. Aí é bom interagir com as pessoas. Acho que isso também mobiliza a gente para que esse clima legal, que a gente vive realizado né, a gente quer realizar e ser realizado também.*

Mas nesse acolhimento os/as trabalhadores/as da área lidam com muitas questões sensíveis, informações muito pessoais. Às vezes o usuário não quer nem uma solução para um problema, quer apenas conversar e desabafar sobre questões particulares que não guardam relação com o trabalho. Nessa situação, guardar o sigilo e a confidencialidade é fundamental, e já foi apontado em outros estudos da área (Almeida A; Lima M, 2017; Braga; Kubo; Oliva, 2017), pois faz parte de uma ética profissional desse ofício que permite manter a confiança na relação.

> *Hortênsia: O nosso lugar, as **nossas escutas tinham de ser de muita isenção**, muita neutralidade, quase uma ouvidoria, né.*
>
> *Ninféia: [...] a gente trabalha com informações sigilosas, né? Que são dados pessoais. E às vezes - às vezes não, muitas vezes, né?- os outros setores acham que têm direito de acessar essas informações. E a coisa da gente ter que explicar, que fica parecendo que é má vontade e não é. A gente tem que sempre explicar o óbvio. **São informações sigilosas, são dados pessoais e às vezes eles acham que porque envolve o servidor daquela área que a gente é obrigado a abrir a vida do servidor, e não é assim**. [...] mas eu acho que esse é recorrente, né? Isso de achar que essas informações são públicas, e não são.*

No entanto, essa relação com o usuário, como já abordado antes quando falado sobre a função de atendimento ao público, guarda uma tensão entre os limites do acolhimento, de tentar ajudar os usuários de todas as formas possíveis e da sensação que os usuários geram nos trabalhadores da área, que não os veem se esforçando para realizar tarefas que competem a eles. Então, esses valores do cuidado e da valorização de uma profissionalidade, até para que sejam levados a sério quando necessário, estão sempre presentes e em disputa. Como manter os usuários próximos, como parceiros na coprodução do serviço, mas mantendo os limites que protegem o próprio profissional?

*Gérbera: Às vezes você quer se posicionar, dizer assim olha, olha, isso eu não vou fazer com você. Você que tem que fazer. Mas ao mesmo tempo o* ***RH também tem um outro papel que é de acolher****. Então, se você faz isso, você afasta o trabalhador que na verdade você quer ele esteja ali dentro. Então a gente, acho que o que mais angústia a gente é isso, porque* ***a gente não pode às vezes se posicionar igual a um pesquisador que fala assim e está dito****. Porque a gente também* ***tem que entender aquele trabalhador, olhar e precisa ter sensibilidade para também acolher*** *ele. E não afastar ele do RH. Porque* ***a gente só faz Recursos Humanos com as pessoas****.*

*Flora: e se você afasta um, afasta aquela equipe, aquele setor inteiro. Então...*

*Gérbera: um conta pra outro, que conta para outra... porque eu fui lá no RH e não fui bem recebida e aí a pessoa fulano de tal me tratou assim.*

*Simone: A fama positiva e a negativa correm rápido.*

*Angélica: Vai naquela pessoa que* ***ela resolve tudo****. [risos] [falam junto]*

*Hortênsia: Quando você falou eu lembrei de uma música que eu acho que fala assim "palavras duras em voz de veludo". Acho que é uma música do Paralamas, mas tem coisas que você precisa pontuar, porque senão o outro começa a te olhar de um lugar 'vai lá e chama a menina do RH para ela fazer essa chatice. Vai ser minha babá'. E ele precisa te reconhecer de um lugar relevante. Você tá até ali para fazer o serviço de babás se tá ruim pra ele. Ok, mas aquele não é teu papel, né? Então isso não quer dizer de forma alguma que eu fico muito chateada quando eu vejo isso né? Alguém que faz parte do RH que parece que não está gostando muito do humano. Funciona só como recurso e todo mundo é recurso. Aquela pessoa que espanta, é o espanta neném, né? Então, não é ser isso,* ***não é ser hostil, não é ser grosseiro, mas é saber qual é o seu lugar****.* ***O nosso lugar é muito importante****. Seja na diretoria, seja na assessoria. Seja com um velhinho aonde a gente vai ser muito amoroso e vai dar a mão pra ele e vai ficar lá seis horas explicando o que tem que explicar. Mas eu acho que* ***é muito importante a gente saber do nosso lugar****. E pontuar os limites que precisam ser pontuados. Senão o pessoal como diz aquele funk samba na cara do inimigo, o pessoal zoa o plantão.*

*Flora: Por isso que eu pego e jogo assim primeiro o tutorial. 'Ah [nome], não sei mudar minhas férias'. Aí eu vou e mando o tutorial, aí depois ao mesmo tempo eu falo assim 'mas se você quiser passar aqui, eu te ajudo, ok?'*

*Hortênsia: Isso aí, oh que fofinha.*

*Flora: É, entendeu. 'Ah, [nome], o Imposto de renda...', aí eu vou e solto o comunicado do imposto de renda, 'Mas se vocês quiserem, estou aqui a disposição de vocês', porque eu acho que ao mesmo tempo...*

*Hortênsia:* ***É uma dança...***

*Flora/*1º EST/RJ*:* ***tem que acolher, é deixar eles perto, abraçar. Mas também eles têm que aprender a se virar****.*

*Íris: O que nos mobiliza demais é viabilizar o trabalho nosso também, das relações, a ponto que elas sejam leves. Porém, quando a gente precisa resolver... leves, mas...*

*Hortênsia:* ***Você tem que aproximar sem adesivar.***

Pesquisadora: não levianas.

> *Íris/2º* EST/RJ*: Não levianas! Isso! Obrigada, o termo é esse mesmo,* ***leves, porém não levianas****, porque na hora que a gente precisa tratar coisas importantes, elas precisam ser levadas a sério.*

Como diz Hortênsia, o debate de normas e valores "é uma dança", o que se expressa também nos diálogos provocados pelos EST, na complementaridade das falas, nas mudanças. É preciso "aproximar", "acolher", "abraçar", mas "sem adesivar", possibilitando relações leves, mas "não levianas" para que sejam "levadas a sério". Pode-se interpretar que uma relação próxima demais poderia comprometer a isenção ou descredibilizar o profissionalismo das participantes. Então há essa linha tênue, onde o que cabe é uma dança.

Dessa forma, a direcionalidade da atividade para esse outro, o usuário, é um elemento fundamental para um agir em competência, como Érica destaca quando lhe foi perguntado no terceiro EST o que a mobilizava no trabalho:

> *Érica: Acho que primariamente compromisso. E eu acho que essa sensação que eu não estava lembrando a palavra, mas a [nome] definiu bem, esse querer se ver no outro assim. De que, de alguma forma, aquilo que eu faço que seja positivo para o outro ou que surta alguma... faça diferença,* ***que meu trabalho faça a diferença****. Não para eu ser melhor ou pior, mas que faça a diferença onde eu estou. Então isso mobiliza.*

É importante se mobilizar para o outro, afetar esse usuário positivamente, até porque a própria natureza de uma relação de serviço é propiciar uma transformação nas condições do outro. É importante, também, reconhecer essa atividade dirigida porque a qualidade do trabalho considera a avalição do usuário. É preciso ter um compromisso e responsabilidade com o trabalho e com as pessoas que colocam o "RH" no lugar inclusive de quem precisa dar o exemplo, pois é o espelho para toda a organização, como manifestado no trecho adiante.

> *Érica: Chegou um gestor que chegou lá, mas ninguém preenche folha de frequência. Eu esfreguei a minha na cara dele. Fale por você. E isso é uma outra coisa que eu acho que o RH tem um ponto positivo. Muito de responsabilidade. A gente precisa fazer aquilo que a gente diz que a gente faz e isso causa um peso. O pessoal do meu setor fala assim 'Tá, mas é só a gente que tem que fazer?' 'É' Porque a gente não pode falar pra alguém fazer alguma coisa que a gente não faz. Então o RH e é mais olhado, é mais observado. Porque se a gente faz uma coisa errada. Vai meter o dedo na tua cara e jogar na tua conta. 'O RH não faz...' Então a gente infelizmente tem que ser o único, se for, tem que ser o único a fazer a coisa certa. Então isso é um ponto que a gente fala isso.*

Pelo que foi elencado percebe-se aproximação com o que Schwartz (1988) desenvolve, quando o autor afirma que a incidência dos valores pode afetar todos os outros ingredientes, potencializando a atuação de cada um deles. Foi possível perceber os valores compartilhados e em debate para esse gênero profissional e suas regras de ofício. Bem como é importante destacar a potência do dispositivo ergológico para favorecer este compartilhamento e a afirmação destes valores do ofício.

### 5.4.6 A sinergia do coletivo

Ao se referir ao coletivo como ingrediente, na verdade, Schwartz (1988) invoca o conceito de ECRP (Schwartz; Duc; Durrive, 2021b), que não coincide necessariamente com a equipe formal de trabalho, com o organograma.

São entidades que se configuram de forma diferente do que está disposto no organograma, não se assentam em um coletivo pré-definido. Assim, suas fronteiras são as da atividade em um momento dado, limites invisíveis que englobam pessoas de diferentes serviços que fazem transitar informações fundamentais para o trabalho. Essa dinâmica confere à ECRP uma geometria variável e movediça, o lugar onde se discute efetivamente como dar concretude aos valores, quer dizer, onde os valores são processados a um nível mais local. Os coletivos não são fixos e diferentes pessoas cooperam para a realização da atividade, criando nesse processo um modo de viver a sua vida no trabalho. Dessa forma, não importa o que se consegue fazer sozinho, mas o que se pode fazer junto[15].

Por isso, aqui apresentam-se como os trabalhadores do SGP vivenciam essas relações com seus coletivos de trabalho e como o coletivo mobiliza os diferentes ingredientes de um sujeito em sinergia com os dos seus pares.

> *Íris: Aí o pessoal acha que o RH ri demais. Não sei se com vocês é assim. (risos)*
>
> *Gérbera: Dizem que ouvem a risada da gente lá...*
>
> *Íris: Ouvem do elevador, aí fala assim ah, vocês são muito felizes. Eu falei não, a gente extravasa o nervosismo.*

[15] Nota da aula “Entidades coletivas relativamente pertinentes – a dimensão coletiva do trabalho” proferida pelo Profº. Dr. Hélder Muniz (UFF) no dia 09/11/2023 na disciplina “A análise do trabalho como instrumento de (trans)formação: contribuições teórico-metodológicas à política de saúde do trabalhador e da trabalhadora” coordenada pela Profª Drª Kátia Santorum no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Política Pública e Formação Humana da UERJ.

> *Hortênsia: Igual a música do Frejat, rir de tudo é desespero.*
>
> *Íris: Mas é bem por aí. E às vezes a gente fala assim, a gente fala assim. É, todo mundo vem pedir ajuda aqui, mas quando a gente fecha a porta é autoajuda aqui, né? Porque é autoajuda, uma sessão de terapia, todo mundo com todo mundo, né? Porque acho que a gente está ali para ajudar, primeiro né?*
>
> *Érica: Eu falei pra ele, eu falei isso, a gente precisa ser além e a gente não pode ser recursos humanos. Todo mundo falou negócio de rir, o pessoal fala isso assim 'Nossa, vocês riem tanto para quê?'*
>
> *Íris: A gente ri mesmo.*
>
> *Gérbera: A vida é agora*
>
> *Érica: Se a gente do RH que gosta de gente, e tem gente que é difícil de gostar. (risos)*
>
> *Íris: A gente brinca: 'meu amor, isso aqui é terapia coletiva'. Terapia coletiva, a gente está rindo porque a gente precisa extravasar. Ou a gente bate em alguém ou a gente ri.*

Observem que nos extratos acima as participantes trazem o quanto o coletivo consegue distensionar a atividade. Quer dizer, estas profissionais, como já falado, trabalham com questões sensíveis, estão sob constante pressão, por vezes precisam lidar com usuários estressados e mal-educados e precisam dar vazão a toda essa tensão a que estão submetidas. Contar com a energia e o bom humor das pessoas da equipe contribui significativamente para o trabalho, para extravasar as tensões, e isso é caminho de produção de saúde.

> *Érica: Eu não consigo me pensar só como uma profissional. Eu sou para além disso, então tem dia que eu não estou bem. Então, assim, eu preciso ter um espaço... Foi interessante que quando meu pai faleceu, meu pai faleceu em 2020 de covid. Quando meu pai, quando eu recebi a ligação do hospital. [...] As duas primeiras pessoas que eu liguei, uma delas foi meu chefe. Porque ele estava me apoiando o tempo todo junto com a minha equipe. Então eu preciso encontrar nesse ambiente um espaço onde eu possa ser além do meu SIAPE ou da profissional que eu sou. Eu preciso ser a Érica. Então, as pessoas conhecem os meus filhos, as pessoas sabem quem é o meu marido, eles já foram lá, as pessoas já foram no meu aniversário quando eu fiz uma festa. Então eu preciso conseguir ser para além. Porque eu acho que eu não sou só profissional, eu não... E eu ratifico muito isso. Eu não quero ser só a [nome] profissional. Eu sou pra além disso. [...] E eu preciso ter condição de trazer isso para a realidade do meu trabalho. Trazer pra além. Não que eu vá trazer meus problemas pessoais. Mas eu preciso ser quem eu sou. Às vezes eu tô mal, às vezes eu estou chateada [...] mas eu preciso conseguir ser, isso me mobiliza. Eu preciso estar num espaço, talvez por isso eu quis trabalhar com os humanos, não quis trabalhar em área técnica. Até porque eu acho que talvez eu não tivesse, se eu não tivesse essa possibilidade de ser quem eu sou e me mostrar como sou, eu não conseguiria.*

Com o relato acima é possível pensar como, dependendo dos valores que balizam a atuação do coletivo, o mesmo pode ser um espaço favorável à construção e expressão das identidades, o quanto pode ser recurso e funcionar inclusive como suporte para as outras esferas de vida, como você poder contar com os colegas para entender que não se é uma máquina, mas um ser humano que apresenta variabilidades e que pode não estar bem, e que vai precisar não só do apoio pessoal dos colegas, mas também que os mesmos cubram os possíveis furos quando isso acontece. Sentir-se pertencente a um coletivo e ter sua humanidade reconhecida nesse espaço também é fonte de saúde. Quando no debate de valores predomina aqueles que não são os do bem comum, mas os da competição e individualidade, ampliam-se as possibilidades de viver o trabalho como vida contrariada. É possível perceber isso na fala de Hortênsia quando trata sobre a existência ou não de uma segurança psicológica para as pessoas se colocarem no meio de trabalho.

> *Hortênsia: Às vezes né nas reuniões dos donos de vírgula [as participantes do EST se referem com essa expressão aos pesquisadores superespecializados, que dominam um assunto/tema, no caso 'a vírgula']. Às vezes a pessoa expõe uma coisa, aí você só vê assim, aí você vê aquela pessoa murchando na cadeira, tipo esse aí não fala nunca mais. Porque de alguma forma ele foi sancionado [no sentido de punido] pelo grupo.*

É com essas entidades que se discute e se configura a organização concreta do trabalho, aquela que se dá no dia a dia pelos próprios trabalhadores e não pela hierarquia, como se organizam e dispõem dos recursos para coletivamente darem conta do trabalho, como na fala de: "*Tulipa: Então assim, uma das estratégias que a gente utiliza primeiramente é conversar com essa pequena equipe que todas ficam sabendo do que está ocorrendo ali, divide os assuntos, problemas, tenta conversar, buscar soluções".*

Lembrando que a ECRP não é necessariamente uma equipe formal, então uma determinada atividade pode envolver diferentes trabalhadores de diferentes áreas que vão contribuir para sua realização. No exemplo abaixo, quando a participante fala sobre os recursos disponíveis para o trabalho, pode-se perceber que muitas questões são tratadas junto com os psicólogos do Núcleo de Saúde do Trabalhador (NUST) da instituição e essa é uma conexão importante para a qualidade do trabalho. É possível perceber na fala de: "*Érica: Com a ajuda que eu acho que a gente tem muito do pessoal do NUST, isso não tem o que dizer. A gente tem o apoio em tudo que a gente precisa, especialmente porque a gente trabalha muito em parceria com o pessoal lá da Psicologia".*

Bem como, os próprios gestores podem compor essa entidade coletiva relativamente pertinente a uma situação específica. O profissional do SGP e o gestor vão atuar em parceria para a resolução de um problema ou para a implementação de uma estratégia, e se essa relação não estiver bem alinhada, expresso pela participante no relato abaixo como uma resistência, é possível que haja alguma dificuldade para realizar um trabalho bem-feito (Clot, 2010a).

> *Lavanda: [...] quando eu entrei eu percebia muita resistência dos líderes compartilharem com a gente uma decisão antes de tomar ela, assim compartilhar mesmo para gente pensar juntos, seja uma movimentação de área, uma pessoa não está performando bem, ah mas invés de a gente desligar ela, vamos tentar, talvez avaliar ou se é alguma questão realmente dela, assim, se a gente tiver abertura de conversar com ela, acompanhar por um período. Ou então, se a gente consegue movimentá-la para alguma outra liderança, talvez seja um enquadramento na atividade. Então assim, hoje eu acho que* ***a gente tem conseguido estreitar mais esse canal com eles*** *e até reduzindo realmente a rotatividade, nesse sentido, mas eu acho que isso é um desafio grande assim, porque é uma mudança de cultura mesmo. Os líderes acabam estando mais habituados em trazer para gente já a decisão, então a gente tem tentado e o [nome do gestor] ele tem também muito esse movimento. Está sentindo também uma abertura maior até dos vices diretores,* ***da gente conseguir pensar junto*** *antes, né?*

O próprio SGP pode funcionar como uma rede que em cada situação específica pode propiciar que seus membros constituam essa entidade coletiva. Quer dizer, não é que essa rede seja de modo geral uma ECRP, mas em dada situação de trabalho, algumas pessoas da rede pertinentes ao caso podem atuar juntas.

> *Jasmim: E* ***fizemos um bate papo com o IOC*** *também em relação ao estágio e* ***implementamos lá a estratégia que vocês utilizam*** *lá do edital para captar os supervisores porque a vaga né, tinham as vagas da unidade e tinham os supervisores, e eles achavam que eram os donos da vaga. Então a gente implementou também a questão do edital para ter uma rotatividade dos supervisores e foi muito bem recebido pela [unidade].*

No caso acima, por exemplo, a participante expõe que tinha um problema em relação à gestão do programa de estágio e buscou os colegas de outra unidade para avaliar soluções que já tinham implementado e que também poderiam ser positivas para a sua unidade, isto é, acessar esse coletivo permite a ampliação do repertório dos/as trabalhadores/as.

Nesses exemplos ainda está se falando de relações estabelecidas com profissionais de outros setores, chefes de departamentos ou profissionais do serviço de psicologia ou colegas do SGP, mas a ECRP não segue essas relações formais, como já observado. Então,

essas entidades podem ser constituídas até com pessoas que a princípio não têm relação direta com o trabalho ou através de contatos nada formais.

Por exemplo, essas trocas de experiências entre os profissionais das unidades podem se dar por um grupo de *WhatsApp* ou mesmo de contatos de ordem mesmo pessoal entre membros que têm maior afinidade ou intimidade. Então, é muito comum que os membros do sistema se acionem pelo telefone particular para resolver uma questão que envolve duas unidades, por exemplo.

> *Bromélia: [...] tipo nosso grupo RH de Elite, que ali você tem trocas muitas vezes interessante e entra o medo de errar também, vou entrar no grupo de gestores da COGEPE para perguntar uma coisa banal e a pessoa 'ah ela não sabe isso', mas no RH de Elite você vai e joga lá, é mais flexível, e às vezes é questão de cabeças pensantes, você trazer o questionamento praquilo, porque que a gente faz assim? porque sempre foi assim. e porque sempre foi assim? será que não dá para gente inovar e tal [...]*

Então, é interessante observar que existe um grupo de "gestores de RH", mas a participante acima, que é gestora, muitas vezes não se sente à vontade de tirar dúvidas por lá, seja por insegurança ou por vergonha de mostrar que não sabe alguma coisa, talvez por um pensamento equivocado de que o gestor deve saber tudo. E aí no grupo "RH de Elite" que é um grupo de profissionais da área, sem essa pressão de ser gestor, ela se sente mais à vontade, pois vê essa ferramenta como um espaço seguro.

Já foi observado antes que nesse mesmo grupo um terceirizado nem sempre se sente à vontade. Inclusive, as participantes debateram no EST que o próprio nome desse grupo é excludente, apesar de a princípio ser um grupo aberto a todos os profissionais da área. Então, é claro que o vínculo ou status de cada um também influencia sua relação com o meio, com os espaços coletivos e com essa entidade coletiva relativamente pertinente.

Cabe destacar que alguns espaços institucionais também permitem a construção de relações que em um futuro podem se constituir como ECRP, profissionais que compartilham a experiência de terem seus filhos na Creche Fiocruz, que compartilham o mesmo transporte coletivo oferecido pela instituição, que frequentam a academia do sindicato, enfim, relações que são estabelecidas fora do organograma, mas que quando uma situação de trabalho aparece podem ser acionadas.

Nota-se, dessa forma, que as entidades coletivas relativamente pertinentes mobilizam e atualizam os conhecimentos prescritos, enriquecem a experiência com as trocas promovidas e dão lugar a nível local para o debate de normas nesse mundo de valores, de modo que os ingredientes já heterogêneos, de um sujeito individual em

combinação com os seus pares, contribuem com a sinergia necessária para o agir em competência.

# 6 PROPOSIÇÕES PARA AMPLIAÇÃO DO PODER DE AGIR

Diante de tudo que foi apresentado, é possível perceber que ao mesmo tempo que são muitos os desafios e as infidelidades do meio, também são muitas as renormatizações, as estratégias construídas para driblar os problemas, a inventividade necessária para construir soluções, enfim, todo um investimento do *corpo-si* para dar conta do trabalho aliando qualidade, eficiência, busca por saúde e produção de sentido no trabalho.

Nessa direção, algumas proposições foram discutidas pelos participantes dos Encontros sobre o Trabalho e após esses encontros foi sugerido para estes, e também para os que participaram do preenchimento do QSATS, que constituíssem um documento coletivo que registrasse algumas dessas proposições.

Esse documento foi disponibilizado por um prazo de duas semanas através do Google Docs para que as/os participantes, com algumas ideias iniciais sugeridas nos EST, fizessem as alterações que julgassem pertinentes, como adicionar outras proposições, alterar o texto, excluir algum item ou sinalizar a concordância (validação) de cada item. A versão final após as contribuições dos participantes segue abaixo no Quadro 10:

**Quadro 10 –** Proposições dos/as trabalhadores para mudanças no trabalho

| **Proposição de mudança no trabalho** | **Sugestão de ação para concretizar a mudança** |
|---|---|
| Reduzir o impacto da função de atendimento ao público (excesso de interrupções) nas demais que exigem concentração | Estipular horário de atendimento ao público que não abarque todo o horário de funcionamento do setor. De modo que haja momentos dedicados à organização interna e às tarefas que demandam mais silêncio e concentração. Cada unidade avaliaria a necessidade dessa organização diferenciada e o horário consideraria a realidade de cada uma, mas um exemplo seria o atendimento de 10 às 15 horas. |
| Reduzir a demanda por atendimento por telefone/*WhatsApp* fora do horário regular de trabalho | Realizar campanha de boas práticas nas relações de trabalho ou no trabalho remoto, explicando o quanto isso afeta a saúde dos trabalhadores e a importância do direito à desconexão, reforçando com os próprios trabalhadores o processo educativo de atender as demandas enviadas fora do horário de trabalho apenas no próximo horário de expediente.<br>Incentivar o uso do Teams, que é uma ferramenta institucional, considerando que as demandas enviadas por esse canal só serão vistas no horário de expediente. |
| Promover mais diálogo entre os profissionais da área para fortalecimento do coletivo, troca de boas práticas, ampliação das oportunidades de formação | Realizar encontros trimestrais de cunho mais participativo e propositivo organizados pelos trabalhadores em diferentes unidades com possibilidade de participação remota das regionais. Pode haver um revezamento entre temas da administração, desenvolvimento e saúde do trabalhador para que todos se sintam contemplados. Os formatos podem variar entre apresentação de boas práticas, troca de experiências, resolução de um caso problema, participação de convidado externo etc. E talvez um evento anual maior realizado por uma comissão de profissionais de diferentes unidades. |

| | |
|---|---|
| Reduzir as situações de discriminação contra os terceirizados | Realizar ações e campanhas de sensibilização sobre a violência nas relações de trabalho, incentivando o respeito à diversidade e a urbanidade nos tratamentos interpessoais, especialmente em relação aos terceirizados, ressaltando a qualificação da força de trabalho para atender as demandas independente do vínculo. |
| Promover a equidade racial na composição da força de trabalho da área | Reforçar as políticas afirmativas nos processos de contratação de pessoal, especialmente nas unidades com maior fluxo de contratação, como Biomanguinhos e Farmanguinhos. |
| Criação de espaços de saúde e bem-estar nas unidades que não possuem | Realizar ações que promovam o bem-estar e a socialização entre as pessoas. |

Fonte: Elaboração coletiva no *Google Docs*

Além do que foi colocado acima, os participantes sinalizaram, durante os EST, como proposições para a área a possibilidade de debater os resultados da presente pesquisa com os Núcleos de Saúde do Trabalhador da instituição, para que possam também refletir o que pode ser feito institucionalmente para promoção de saúde desses/as trabalhadores/as; levar em consideração o que foi apresentado na pesquisa em termos de escassez de pessoal, os constrangimentos que isso traz no planejamento dos futuros concursos; e, a sensibilização dos gestores em relação ao papel do SGP na unidade.

Cabe destacar que estas proposições foram sinalizadas pelos participantes e não representam indicações de cursos de ação da pesquisadora. Por exemplo, é preciso problematizar sobre a criação de espaços de bem-estar: eles estariam desassociados da discussão sobre as condições de trabalho? Poderiam representar apenas um espaço de descompressão e não de resolução dos problemas relacionados ao trabalho?

Dessa forma, tais proposições são datadas, isto é, denotam as opiniões dos participantes em um dado momento. Mas o que é importante é proporcionar canais de diálogo entre os/as trabalhadores/as do sistema para que possam estar continuamente discutindo suas dramáticas, pensando em soluções que partam do coletivo e avaliando juntos a pertinência de ações que podem ampliar seu repertório, ou mesmo se posicionando de forma diferente frente às expectativas da organização e dos usuários, até entendendo que nem sempre é preciso “dar conta” delas (Almeida A; Lima M, 2017). Aposta-se que é vitalizando esse coletivo que é possível fazer melhor frente às adversidades que se apresentam no cotidiano de trabalho.

Assim, é interessante que as estratégias que se dão em um nível muito local, de um serviço de Gestão de Pessoas de uma unidade, sejam compartilhadas e debatidas em espaços coletivos, avaliando as possibilidades de implementação em outros contextos de forma a ampliar o repertório dos/as trabalhadores/as de todo o sistema. Desse modo, é possível que os/

trabalhadores/as não apenas se conheçam e reconheçam como sujeitos, profissionais, colegas, suas similaridades e diferenças, problemas e desafios como são e como se apresentam no momento, mas também que possam experimentar a palavra e a experiência do outro como recurso para o seu desenvolvimento e de sua atividade (Almeida A; Lima M, 2017).

A construção de espaços de discussão em que o trabalho e as condições organizacionais são o centro do debate parte da premissa de que as soluções para os problemas encontrados no trabalho só podem ser desenvolvidas por um esforço comum de compartilhamento de informações e de diálogo permanente, permitindo a expressão da subjetividade do/as trabalhadores/as, do sentimento de pertencimento e de reconhecimento de sua contribuição singular para o trabalho, bem como o desenvolvimento da atividade e a renovação das regras do ofício (Anact, 2015).

A Agência Nacional para a melhoria das condições de trabalho - França (ANACT) (2015) sugere alguns tipos de espaços de discussão sobre o trabalho, como comissões ou reuniões de equipe, grupos de projeto, espaços informais de regulação autônoma dos trabalhadores, formações externas, grupos de partilha de práticas, encontros de avaliação e as instâncias representativas, como o sindicato. De forma exemplificativa, pode-se citar o grupo estudado por Almeida A e Lima (2017), um grupo de profissionais de recursos humanos de diferentes empresas que se reúne regularmente há 20 anos com a finalidade de integração, aprimoramento e desenvolvimento de seus membros, através do intercâmbio de informações e estudos de temas pertinentes à área, pois estando isolados em suas empresas, buscam autonomamente na potência do coletivo o suporte para o desenvolvimento de si, da atividade e do ofício.

Reforça-se que, apesar de não ter sido um conceito discutido no referencial teórico, a partir da análise dos resultados, percebe-se que as características do trabalho de Gestão de Pessoas nesse campo de estudo específico se apresentam para estes profissionais como fatores psicossociais de risco no trabalho (Costa L; Santos, 2013). Dentre os fatores indicados pelas autoras, observou-se na análise da atividade de Gestão de Pessoas na Fiocruz:

a) A intensidade do trabalho e o tempo de trabalho: em que se enquadram a necessidade de ser multitarefa e abraçar muitas frentes de trabalho, ao que as autoras chamam polivalência; a organização do trabalho baseada na penosidade das mudanças constantes e aceleradas; a pressão da responsabilidade pelo tipo de tarefas que executam; as frequentes interrupções causadas pela função de atendimento; a

dificuldade de conciliação entre trabalho e vida fora do trabalho; e, a complexidade do trabalho e suas exigências cognitivas.

b) Exigências emocionais: que compreendem a relação com os usuários, seja em sua dimensão de cuidado (não só com os usuários, mas com as relações e o próprio trabalho), seja na violência que por vezes existe; a violência externa do entorno; e, o medo de errar.

c) A autonomia: que inclui a falta de previsibilidade por ser uma atividade muito caracterizada por interrupções e por "apagar incêndios" (Lima J; Silva A, 2015; Almeida A; Lima M, 2017); e, o tédio de tarefas mais simples e repetitivas em que os trabalhadores se consideram "subutilizados".

d) As relações sociais no trabalho: em que pesa a falta de reconhecimento e de igualdade de oportunidades para os profissionais terceirizados; a discriminação por vínculo e a falta de respeito por parte dos usuários; as limitações de remuneração e carreira; e, a inadequação das tarefas aos perfis profissionais.

e) Os conflitos de valores: que está presente na tensão entre o valor do cuidado aos usuários e a exigência de reconhecimento da profissionalidade pelos/as trabalhadores/as; e na qualidade impedida do trabalho, seja pelas interrupções constantes, seja pelas mudanças e volume de trabalho que os fazem não se sentirem suficientemente competentes em seu trabalho.

Tais fatores associados às condições de trabalho nem sempre apropriadas levam a um quadro de saúde onde a ansiedade, a fadiga, os problemas com o sono e os transtornos à saúde mental tornam-se a realidade de muitos dos/as trabalhadores/as da área.

Nesse sentido, é preciso que esse coletivo se fortaleça através do diálogo para que consigam analisar os aspectos das condições e relações de trabalho e da organização do trabalho que impedem a atividade e reduzem as margens de saúde, o que já foi bastante visibilizado nesta tese, para que se possa refletir junto sobre as soluções e coletivamente demandar a instituição que assuma sua parte de responsabilidade na transformação das situações de trabalho.

# 7 CONCLUSÃO

Esta tese objetivou analisar a relação trabalho-saúde dos/as profissionais do Sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz na perspectiva de ampliar seus modos de agir face ao real da atividade. Para isso, além da revisão bibliográfica, foi utilizado um caminho metodológico que contou com levantamento documental, entrevistas semiestruturadas com atores-chave na instituição e um dispositivo ergológico composto pela realização do QSATS 100-2020 e de Encontros sobre o Trabalho. O primeiro forneceu um panorama do trabalho e dos trabalhadores da área e o segundo permitiu aprofundar os dados trazidos até o nível da atividade, visibilizando as dramáticas dos sujeitos frente às infidelidades do meio.

Para atingir o objetivo geral, foram traçados alguns objetivos específicos. Em relação ao primeiro, que buscava identificar o perfil sociodemográfico dos trabalhadores/as do SGP da Fiocruz, foi possível identificar que a área é composta por uma maioria feminina, na faixa dos 40 a 49 anos, que se declaram brancos, sendo as pessoas pretas e pardas sub-representadas em cargos de chefia e sub-remuneradas em relação aos seus pares brancos, bem qualificados e provenientes de diferentes formações de base. Esse cenário reproduz, de certa forma, a feminização encontrada nas atividades de serviço e o racismo estrutural característico do mercado de trabalho brasileiro.

Essa área de trabalho é composta especialmente por profissionais no cargo de analista e por terceirizados, com a maioria recebendo de 3 a 5 salários-mínimos, sendo os terceirizados mais mal remunerados. Foi possível notar uma grande renovação de quadro na área nos últimos 5 anos, mas também a existência de um grande grupo com experiência institucional com o potencial de preservar a memória institucional e da atividade.

Em relação ao segundo objetivo, referente às condições de trabalho e saúde desses/as trabalhadores/as, pode-se dizer que suas funções giram em torno, especialmente, das subáreas denominadas administração e desenvolvimento de pessoas, e em menor proporção das subáreas de saúde do trabalhador e/ou qualidade de vida no trabalho, e que essas subáreas contemplam os mais diferentes processos e tarefas, sendo de fato trabalhos de diferentes naturezas e que exigem diferentes perfis profissionais. Foi identificado que as funções que exigem mais esforço e dedicação dos/as trabalhadores/as são as tarefas que demandam atenção, processos complexos, o atendimento ao público e lidar com temas sensíveis, o que se dá pelo medo de errar, pelo senso de responsabilidade, pela quantidade e velocidade de mudança das normativas e pelas relações de trabalho por vezes conflituosas e desrespeitosas que exigem do profissional tato, sensibilidade e grande demanda emocional.

Identificou-se, também, que a formação dos profissionais da área é de cunho muito técnico. Formações para o desenvolvimento de habilidades relacionais ou comportamentais ocupam menos espaço e as relacionadas à saúde do trabalhador são escassas. Há uma dificuldade de se manter atualizado com as mudanças constantes e cada vez mais aceleradas, como também as capacidades necessárias para lidar com os usuários e com as questões cotidianas, que estão para além das prescrições, são aprendidas através do compartilhamento com os colegas e com a experiência. Assim, sendo a formação técnica insuficiente para lidar com a atividade, é necessário esse tempo ergológico para compreender como resolver situações que estão, em sua maioria, fora dos manuais. Ao que se ressalta a necessidade de um ambiente de trabalho que contribua para a cooperação entre os/as trabalhadores/as e incentive espaços de diálogo para troca de experiências.

No geral, identificou-se um ambiente de trabalho saudável com os participantes afirmando que a troca de experiências é permitida e valorizada, que podem se expressar à vontade e que têm autonomia para realizar suas tarefas e há boas condições no local de trabalho. Sendo a falta de espaços adequados para pausas, lanches e repousos sua principal insatisfação, bem como foi identificado a falta de espaços para realização de um atendimento mais reservado aos usuários que chegam com problemas sensíveis que exigem discrição e confidencialidade.

Há uma satisfação com o trabalho, pois a maioria dos respondentes afirma que sua opinião é considerada para o funcionamento do serviço, aprendem coisas novas, fazem coisas que lhes dão prazer e têm oportunidade de usar sua criatividade. Bem como, a percepção de reconhecimento vindo das chefias, colegas, usuários e da sociedade também é positiva. O sentimento de segurança no emprego também é uma fonte de satisfação. Por outro lado, os fatores que geram menos satisfação por parte dos trabalhadores são não ter perspectiva de ascensão profissional ou plano de carreira coerente com a profissão e a percepção de que com seus conhecimentos poderiam realizar tarefas mais complexas.

Quanto à percepção que os próprios trabalhadores têm em relação aos riscos à saúde, o que ficou mais evidente foi o incômodo com o ambiente ruidoso, que gera incômodo e compromete o desempenho pela dificuldade de concentração. Apesar da situação de violência no entorno das unidades do Rio de Janeiro, esse aspecto foi pouco relatado como um risco à saúde, denotando uma certa naturalização desse cenário ou mesmo um recurso de defesa psicológica.

As exigências ergonômicas deste trabalho estão associadas ao trabalho administrativo e de atendimento, com o relato da necessidade de permanecer muito tempo sentado e de fazer

gestos repetitivos e minuciosos e de usar intensamente a voz, fatores de risco para o surgimento de doenças ocupacionais relacionadas ao trabalho sedentário.

Identificou-se uma dificuldade de conciliação do trabalho remunerado com o trabalho doméstico. E, sendo uma área de trabalho feminina, isso indica a sobrecarga proveniente da divisão sexual do trabalho para as mulheres, que mesmo quando estão em casa continuam se preocupando com o trabalho e continuam a realizar alguma atividade profissional em seus lares, e vice-versa.

Entre os sintomas que os respondentes manifestam e que afirmam ter sido causados ou agravados pelo trabalho estão: ansiedade e/ou irritabilidade, dores nas costas, desânimo/fadiga geral, problemas de sono e problemas de saúde mental. Percebe-se, então, que o contexto de trabalho existente associado à conciliação com a vida doméstica e ainda com a vivência das reverberações de uma pandemia faz com que esses/as trabalhadores/as estejam diante de diversos fatores psicossociais de risco no trabalho, o que exige uma atenção institucional para que de fato à exposição continuada a estes fatores de risco não caminhe para desfechos negativos de saúde.

Apesar dos sujeitos de pesquisa relatarem vários cuidados com sua saúde em particular, como cuidados com alimentação, atividade física e mesmo cuidados com a saúde mental, é importante compreender que não se trata de uma questão individual, mas de um coletivo exposto ao risco pela organização, condições e relações de trabalho e como tal precisam ser observadas e tratadas de forma coletiva e com a devida responsabilidade institucional.

Cabe ressaltar que esse quadro é manifesto no período de pandemia, mas que hoje, findo esse período, as consequências da aceleração e intensificação do trabalho se mantêm. O aumento da intensidade relatado pelos trabalhadores durante a pandemia não foi substituído por um período de desaceleração ao seu término e a vivência de um contexto híbrido de trabalho faz com que os profissionais precisem trabalhar sob os dois registros, do presencial e do remoto, o que tem suas vantagens, mas também requer outras exigências.

A quantidade de processos com os quais é preciso lidar é maior. O envio e o recebimento de processos são instantâneos no mundo digital, isso faz com que a demanda por respostas também seja acelerada. Os profissionais precisam ter canais e disponibilidade de atendimento tanto no remoto quanto no presencial. Atividades como reuniões e treinamentos que antes aconteciam, no geral, apenas no presencial, e depois foram apenas para o remoto, atualmente precisam ser organizadas para o formato híbrido com pessoas acessando e participando das duas formas. Enfim, a atenção em relação à saúde desses profissionais

precisa estar sempre acompanhada da atenção às mudanças dos contextos de trabalho e suas exigências.

Nesse sentido, até como sugestão de futuras pesquisas, será preciso acompanhar as mudanças que o Programa de Gestão e Desempenho vai efetivamente provocar na atividade desses/as trabalhadores/as. Pois trata-se de um modelo e de uma organização do trabalho diferente do que foi vivido no trabalho remoto emergencial e que, portanto, terá diferentes consequências.

Cabe destacar que o dispositivo metodológico utilizado, constituído pelo QSATS e pelos EST, se revelou muito potente. Foi possível conhecer o campo e o trabalho, fornecendo aos sujeitos informações que eles próprios desconheciam, situações que consideravam que era da sua realidade particular, mas que identificaram que era também a realidade do colega de outro serviço. Deu-se visibilidade para este trabalho e seu contexto, apresentando um panorama da área, o que proporcionou aos sujeitos o sentimento de reconhecimento e pertencimento e a oportunidade de conduzirem um processo reflexivo e dialógico sobre seu trabalho.

Fazendo o movimento entre esse macro e o micro, as informações obtidas com o QSATS de cunho mais descritivo puderam ser destrinchadas a partir dos Encontros sobre o Trabalho, o que permitiu dar um olhar à lupa para a atividade. Foi possível analisar as defasagens entre o prescrito e o real, bem como as renormatizações e os debates de normas que acontecem no interior da atividade, o que vai ao encontro do terceiro objetivo específico. Para fazer essa análise, optou-se por acompanhar cinco movimentos de enfrentamento do real: as mudanças constantes no trabalho, a exigência de ser multitarefa, a questão dos diferentes vínculos de trabalho, a função de atendimento e a função de mediação de conflitos.

Identificou-se que as mudanças no trabalho, constantes e aceleradas, são fonte de penosidade, pois exigem um contínuo investimento de atualização das prescrições e de si mesmo. E para os profissionais terceirizados oriundos do setor privado há também uma difícil adaptação para todas as especificidades de uma instituição pública. O retrabalho que essas mudanças geram e a percepção de não estar nunca informado ou qualificado o suficiente para exercer uma tarefa geram o sentimento de frustração, cansaço, e mesmo de ansiedade pela próxima mudança que virá e o que irá provocar.

A forma de ampliar a capacidade dos trabalhadores de lidar com tais mudanças e amenizar seus impactos negativos se dá especialmente no nível da comunicação institucional e da capacitação dos trabalhadores, sendo o Fórum de Gestão de Pessoas um espaço potente não só para se informar, mas para debater tais mudanças, mas que pelo volume de assuntos

nem sempre consegue atender a esse objetivo. Há também outras comunicações digitais, mas percebe-se a importância de alargar esses espaços de diálogo para estimular a reflexão e o debate sobre essas mudanças.

A exigência de ser multitarefa, especialmente pela falta de pessoal suficiente, faz com que as pessoas da área precisem assumir diferentes tarefas, muitas vezes de diferentes naturezas, e que a princípio exigiriam perfis profissionais diferentes, mas que precisam ser realizadas por uma mesma pessoa. Quadro especialmente crítico nas unidades regionais que têm equipes bem enxutas. Isso gera uma dificuldade de especialização dos profissionais, a necessidade de adotar ritmos mais intensos e provoca uma sobrecarga dos profissionais. Esse quadro causa um sofrimento que vem do sentimento contínuo de frustração, de nunca conseguir dar conta do que se espera deles, das expectativas dos usuários, de não estar ajustado às exigências da função, apesar do esforço contínuo de se capacitar, de buscar entender as mudanças, de tentar realizar todas as tarefas que lhes são colocadas.

Para dar conta disso, os/as trabalhadores/as precisam construir diversas estratégias individuais e coletivas para conseguir realizar cada tarefa considerando suas exigências, contando com o coletivo para garantir a complementaridade necessária para realizar os diferentes tipos de tarefas. Os/as trabalhadores/as estão sempre a renegociar com o meio, reinventar suas estratégias, *renormatizar*.

Com relação ao fato de a maioria da força de trabalho ser composta por terceirizados, pôde-se refletir o quanto isso afeta a organização do trabalho, a dificuldade destes profissionais terem o mesmo acesso às capacitações, a liberdade para participação e expressão nos espaços institucionais e o quanto, por muitas vezes, sofrem com a discriminação e desvalorização, precisando o tempo todo provar sua qualificação. O impacto também se dá para os servidores, especialmente para as chefias, que ficam sobrecarregados com algumas tarefas que os terceirizados não podem assumir por força legal.

O impacto na organização do trabalho faz com que, por vezes, ultrapassando as normas, os profissionais optem por estratégias que não são legais, ficam no debate entre a legalidade e a realidade objetiva das condições e exigências do trabalho, bem como precisam criar vários arranjos para garantir a capacitação do quadro, usando de toda sua inventividade. Nesse sentido, é uma vivência contraditória em uma instituição que tem como valores a equidade e o respeito, mas que na realidade do cotidiano tem esses valores tensionados, o que afeta tanto servidores quanto terceirizados, que no geral, como coletivo, se vêm como parceiros iguais, mas que vivem na sua experiência as diferenças de direitos e deveres.

Com relação à função de atendimento aos usuários, identificou-se que essa é uma das funções que exige mais esforço e dedicação dos trabalhadores da área, pois é preciso lidar com as exigências dos usuários, com situações de tensão, fazer ajustes para atender as necessidades que são sempre singulares, ao mesmo tempo que se demanda uma gestão da linha tênue entre envolvimento emocional e afastamento emocional.

Os trabalhadores da área precisam conhecer bem os usuários, suas relações e situações dentro da instituição para melhor entender e atender as suas necessidades, lidando sempre com o ineditismo, que é da natureza dessa atividade de serviço, e precisando estar disponíveis por diferentes meios de comunicação. Precisam gerir, também, o atravessamento da função de atendimento com todas as outras tarefas, já que ela provoca interrupções e coloca para o profissional a necessidade de uma atenção difusa, podendo contribuir para uma redução da qualidade dessas demais tarefas e mesmo sofrimento psíquico para dar conta de todas as demandas. Soma-se a isso a violência, especialmente verbal, à qual estes trabalhadores estão expostos nessa relação.

Além disso, há um grande esforço para orientar os usuários com relação a procedimentos e uso de sistemas, o que gera uma certa frustração por esses materiais não darem conta da necessidade dos usuários, ao mesmo tempo que há uma percepção de estar realizando um “trabalho de babá”, isto é, de uma desqualificação do trabalho associada à questão de gênero, com certa má vontade dos usuários em aprenderem através desses materiais e preferirem que os trabalhadores do SGP muitas vezes até façam diretamente o que compete somente ao usuário.

Há uma compreensão dessa dificuldade por parte de usuários mais velhos ou de baixa escolaridade, mas há uma indignação, especialmente quando isso se dá entre usuários jovens ou com alto grau de qualificação. Por isso, estes profissionais também ficam na dramática entre o quanto acolher e o quanto dar contornos mais restritos para o atendimento. Sendo cada situação vivida e gerida conforme o contexto específico e as histórias e experiências, tanto do profissional quanto do usuário, mediadas por valores como a empatia, o cuidado, a preservação da relação, profissionalidade, exigência de reconhecimento, economia de si e preservação da saúde.

A função de mediação de conflitos também foi ressaltada como de grande exigência e para além do conhecimento profundo dos usuários, essa função também exige que os profissionais tenham grande conhecimento da história institucional, de suas relações de poder e das redes e relações de trabalho na unidade. É necessário que os profissionais, nessa função, estejam dispostos e preparados para lidar com situações delicadas ou temas difíceis, muitas

vezes imprevisíveis e intensas, que exigem do profissional bastante trato e sensibilidade. Isto é, uma função que envolve uma forte dimensão relacional e emocional para contornar as situações e dar encaminhamentos apropriados.

Capacidades que dificilmente se constituem somente com formação teórica, mas especialmente pela própria vivência dessas experiências no decorrer do tempo, a atividade como um patrimônio. Um caminho que se faz caminhando. Especialmente porque as unidades têm diferentes recursos para lidar com essas situações. Há recursos individuais, coletivos e institucionais diferenciados à disposição de cada unidade e entende-se que é o diálogo e a partilha dessas experiências entre os profissionais dessas diferentes unidades que pode permitir o alargamento do repertório de cada um a partir da escuta e avaliação da experiência do outro.

Cabe igualmente ressaltar que essa função é de mediador e não da pessoa que vai definir as soluções para os conflitos, que, segundo as participantes, é o que muitas vezes os usuários esperam. Então, é preciso definir os contornos da atuação, sempre em negociação com os usuários, se posicionando e reposicionando frente às demandas, de modo a conseguir realizar o seu trabalho, mas compreendendo o protagonismo e a responsabilidade dos usuários diante dos seus problemas e soluções.

Foi possível identificar que as competências requeridas a estes trabalhadores não podem ser descritas por grades de comportamentos padronizados, porque na verdade há muitos elementos que interferem na capacidade de agir em uma determinada situação. Por isso, preferiu-se adotar o conceito de ingredientes da competência de Schwartz (1998) para ressaltar os diversos elementos heterogêneos e interdependentes que a compõem.

Primeiro, as fontes de prescrição que compõem o que já está codificado em determinada tarefa, as formações para o trabalho, as normativas e manuais e os inúmeros sistemas operados, bem como todo o material gerado por esses trabalhadores para orientar os coprodutores de sua atividade, os usuários. Uma gama de conhecimento acessível e transmissível, fundamental para que os trabalhadores não precisem começar sempre do zero, pois há um patrimônio disponível.

Segundo, a experiência que os trabalhadores carregam não só sobre as tarefas e seu setor, mas sobre a história institucional, os sujeitos e relações envolvidos e como levar a experiência em consideração faz repensar a *temporalidade ergológica* e como os vínculos cada vez mais precários a dificultam, das formações que precisam ser baseadas na experiência e das avaliações que não deveriam considerar apenas indicadores quantitativos, prescritivos e

individualizantes. E terceiro, como conjugar esses dois saberes tão importantes com a pertinência demandada por cada situação.

O quarto ingrediente traz o debate de normas que se dá a partir dos valores em disputa no meio de trabalho. Esse ingrediente ressalta também o papel institucional em constituir um meio de trabalho que seja potente para o desenvolvimento desse agir em competência. Pode-se perceber que a Fiocruz e suas unidades no geral permitem esse espaço potente para a expressão de valores do bem comum, que contribuem para o desenvolvimento da atividade.

Perguntados sobre seus valores no trabalho, o quinto ingrediente, as trabalhadoras ressaltaram como são movidas por ética, legalidade, cuidado com o usuário, empatia, sigilo. Puderam refletir com isso sobre seu papel nesse trabalho e fazer o debate entre o quanto acolher e o quanto dar limites na relação com o usuário. Foi possível perceber como esses valores atuam na situação de trabalho, mobilizando os/as trabalhadores/as de diferentes formas.

O último ingrediente, sobre as entidades coletivas relativamente pertinente, reforça o papel do coletivo, da sinergia de capacidades, recursos, valores de diferentes pessoas que, sendo heterogêneos e interdependentes, constituem um saber e um fazer que não é apenas a soma de qualidades individuais. Reforça-se, também, o quanto o coletivo pode ser um recurso de suporte emocional para seus membros e ressalta-se que a ECRP não se limita às relações formais do organograma.

Pensar as competências como ingredientes difere do que as teorias norte-americanas de gestão entendem, como sendo comportamentos prescritivos e descritivos que podem ser gradeadas e pontuadas objetivamente e quantitativamente. Nesse sentido, pensar as competências, nos termos de ingredientes, é trazer o ponto de vista da atividade para esse tema tão importante para a gestão do trabalho no dia a dia. Reconhecer que o trabalho não está somente no resultado alcançado e no comportamento observado, mas em toda a mobilização do *corpo-si* para enfrentar o real do trabalho, mas não a sós, porque por tudo que foi observado e analisado, não é possível pensar que apenas competências individuais permitem que objetivos de qualidade, eficiência e segurança sejam alcançados no trabalho, trazendo impactos para a formação e a avaliação de desempenho nas organizações.

Com a pesquisa também foi possível refletir sobre os impactos da pandemia e do consequente trabalho remoto emergencial que foi adotado na instituição na área de Gestão de Pessoas. Ficou evidente as transformações que o novo modelo de trabalho impôs aos trabalhadores de um dia para o outro, as sucessivas mudanças para se ajustar às novas legislações e às novas configurações que iam se apresentando a cada novo momento do

contexto pandêmico e o que ainda hoje há de expectativas sobre as mudanças que serão provocadas com a implantação do Programa de Gestão e Desempenho.

E, por fim, a partir de todos os dados levantados com o QSATS e com as discussões que se deram nos EST, os participantes da pesquisa constituíram um documento com possíveis mudanças para serem implantadas na área de Gestão de Pessoas, conforme a realidade de cada unidade. Esse documento é ilustrativo de um momento particular, de uma demanda datada, mas é preciso se manter vigilante em relação às dificuldades que vão surgindo para o trabalho, que está sempre mudando, a fim de manter os canais de diálogo e reflexão sobre isso para ter espaço para construção de soluções sempre novas e pertinentes a cada novo momento.

Esta pesquisa não se deu sem dificuldades. Primeiramente, não foi simples visitar os serviços de Gestão de Pessoas das unidades participantes. Como a abordagem começava com uma conversa com o gestor para solicitar sua autorização para visitar o setor e convidar os trabalhadores, nesse momento houve duas dificuldades: conseguir agenda para uma reunião com os gestores e depois conseguir agenda em um momento que todos da equipe pudessem parar ao mesmo tempo para ouvir a proposta e para responderem ao QSATS. E, por isso, essa fase durou três meses de intenso diálogo com os gestores e idas quase que diárias ao campo. Além disso, por falta de recurso financeiro, apenas duas unidades regionais foram visitadas presencialmente, a regional da Bahia e a de Pernambuco. Toda a comunicação com as unidades do Ceará, Amazonas, Brasília, Paraná e Minas Gerais se deu de forma inteiramente remota e é claro que isso traz prejuízos para o conhecimento mais aprofundado da realidade local.

Foi também complicado realizar os Encontros sobre o Trabalho considerando as duas realidades diferentes, das unidades do Rio (presencial) e das regionais (remoto). No presencial, foi preciso lidar com a dificuldade das pessoas estarem disponíveis para os encontros em um momento da realidade de trabalho que as mesmas estavam sobrecarregadas de compromissos e ainda muito influenciadas pela maioria dos compromissos estarem sendo realizados online e poderem “estar em vários lugares ao mesmo tempo”, fazendo várias coisas ao mesmo tempo. Os EST presenciais exigiram das participantes essa dedicação de tempo e atenção focada que já não era mais algo comum. Acredita-se, inclusive, que isso foi um motivo importante para uma baixa participação na devolutiva presencial dos resultados do QSATS, ocorrida em fevereiro/2023.

No caso das regionais, também houve a dificuldade de os participantes terem disponibilidade para os encontros agendados, tendo em vista que também estavam

sobrecarregados, com isso poucos participantes das regionais conseguiram participar de mais de um encontro. Houve, também, muitos problemas com a internet e a qualidade da conexão. Isso, de fato, inviabilizou a participação de alguns e dificultou a de outros, tornando a comunicação mais truncada. Fora o fato de o remoto trazer limitações para a participação mais livre e fluida, com a construção da confiança no olho a olho, com a leitura do corporal e gestual, e não só da fala. Esses elementos dificultaram a construção de um diálogo mais propositivo, de sair dos problemas que estão mais na superfície, das dramáticas que já são mais da esfera do conhecido, para refletir e apresentar as alternativas que são criadas no dia a dia e o que poderia ser construído a partir da troca com os demais participantes.

Nesta pesquisa se buscou trazer desde uma perspectiva macro de como é esse campo de trabalho, quem são seus sujeitos, quais as características desse trabalho, até uma perspectiva mais micro, refletindo sobre os constrangimentos da atividade, sobre os debates de normas que se travam no cotidiano, nos valores que permeiam esse meio de trabalho, as possibilidades e potencialidades. Acredita-se que no caso de um estudo futuro que possa se deter sobre esse trabalho, seria possível colocar a atividade sob uma lupa ainda maior escolhendo a equipe de uma unidade e uma tarefa específica para se aprofundar ainda mais nessa análise. Seria interessante também estudar mais profundamente a dimensão de cuidado presente nessa atividade.

Bem como, é um desafio capilarizar o debate que aconteceu no âmbito dos Encontros sobre o Trabalho com todo o Sistema de Gestão de Pessoas da Fiocruz, para que os efeitos da pesquisa não se encerrem com seu término, mas possam, ainda, reverberar de forma a continuar mobilizando o coletivo e gerar, pelo protagonismo dos/as trabalhadores/as, transformações concretas nas situações de trabalho.

Foram apresentados diversos fatores relacionados à organização, às condições e às relações de trabalho que dificultam o agir em competência e podem causar sofrimento, bem como sentimento de frustração e incapacidade. Nessa polaridade dinâmica entre saúde e doença, percebe-se que elementos dos valores do meio de trabalho e do coletivo têm sustentado os trabalhadores, mas é preciso que a instituição possa olhar com mais cautela para esse campo de trabalho e para sua própria responsabilidade sobre estes fatores para que esse trabalho seja fonte de saúde e produção de sentido e não de sofrimento e adoecimento.

## REFERÊNCIAS

ANACT. 10 questions sur… les espaces de discussion. **Le réseau** ANACT/ARACT, 20p. 2015.

ACKERMAN, M. E. Brevíssima reflexão sobre a formação profissional na cultura dos "recursos humanos". *In*: DIEESE (org). **Emprego e desenvolvimento tecnológico:** Brasil e contexto internacional. Dieese: São Paulo, 1998, pp. 211-220.

ALBERTON, M.M.; CARVALHO, L.C. Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 9, n. 2, p. 61-87, 2017.

ALMEIDA, A. P.; LIMA, M. E. A. A instrução ao sósia no contexto da pesquisa: diferentes modos de apropriação do instrumento. **Horizontes**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 58–70, 2017. DOI: 10.24933/horizontes.v35i3.521. Disponível em: https://revistahorizontes.usf.edu.br/horizontes/article/view/521. Acesso em: 13 fev. 2024.

ALMEIDA, E.S. et al. Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, p. 54-70, 2013.

ALVAREZ, D.; TELLES, A. L. Interfaces ergonomia-ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In*:* FIGUEIREDO et al. (Orgs.), **Labirintos do trabalho:** interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 63-90.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho:** Ensaio sobre afirmação e negação do trabalho. 1 ed. São Paulo: Editora Boitempo, 1999.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. 7 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2009.

ANTUNES, E. D; FISCHER, F. M. Ninguém é uma ilha: os riscos do teletrabalho à saúde do trabalhador e da trabalhadora. **Abet-Trabalho.org,** 2020. Disponível em: http://abet-trabalho.org.br/ninguem-e-uma-ilha-os-riscos-do-teletrabalho-a-saude-do-trabalhador-e-da-trabalhadora/. Acesso em: 13 fev. 2024.

ARAÚJO, T.M.; ROTENBERG, L. Relações de gênero no Trabalho em Saúde: a divisão sexual do trabalho e a saúde dos trabalhadores. *In*: ASSUNÇÃO, A. A.; BRITO, J. **Trabalhar na saúde:** experiências cotidianas e desafios para a gestão do trabalho e emprego. Rio de Janeiro, Ed Fiocruz, 2011, p. 131-50.

ARAÚJO, V.; BARROS, R. "Cuida de quem te cuida": a luta das trabalhadoras domésticas durante a pandemia no Brasil. **Trabalho Necessário,** v.19, n.38, jan/abr de 2021. FE/UFF. Niterói/RJ, p. 126-151 Disponível em: https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/issue/view/2448. Acesso em: 13 fev. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Pesquisa O cenário do RH no Brasil.** 2019. Disponível em: https://teste.abrhbrasil.org.br/cms/wp-

content/uploads/2021/03/Pesquisa-RHs-2019_Umanni-e-ABRH.pdf. Acesso em: 20 mar. 2021.

AYDOS, V. Agência e subjetivação na gestão de pessoas com deficiência: a inclusão no mercado de trabalho de um jovem diagnosticado com autismo. **Horizontes antropológicos**, v. 22, p. 329-358, 2016.

AZEREDO SILVA, J. T.; MUNIZ, H. P. Atividade de trabalho humana: características e desafios para sua compreensão. **MNEMOSINE** (RIO DE JANEIRO) v. 13, p. 40-58, 2017.

BAIZ, A.; EMMENDOERFER, M.G. Práticas de gestão de pessoas em fundações de apoio a Universidades Federais no Brasil: Congruências e peculiaridades. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 74-97, 2015.

BECKER. H. S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. 2ª ed. Editora HUCITEC, São Paulo. 1994.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (Org.). **Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho:** clínicas do trabalho. 1ed.São Paulo: Atlas, 2014.

BIANCO, M.F.; COLBARI, A.L.; GONÇALVES, O.A. Gestão de pessoas por competências: estudo em uma mineradora de grande porte. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 15, n. 1, p. 52-81, 2014.

BIAVASCHI, M. B.; VAZQUEZ, B. V. Medidas para o trabalho no contexto da pandemia**:** um atentado contra a razão humana. **GT Mundos do Trabalho do CESIT**/Unicamp, 2020, disponível em: https://www.cesit.net.br/medidas-para-o-trabalho-no-contexto-de-pandemia-um-atentado-contra-a-razao-humana/. Acesso em: 27 set. 2021.

BOMFIM, N.A. Gestão de Pessoas como ferramenta de (re) humanização do trabalhador. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 16, n. 28, p. 41-56, 2019.

BORGES, M. E. **O RH está nu: tramas e urdiduras por uma gestão do trabalho**. 2006. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

BRAGA, B., KUBO, E.; OLIVA, E. Dilemas éticos enfrentados por profissionais de recursos humanos: explorando cursos de ação. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 21, n. 6, p. 832-850, 2017.

BRANDÃO, H.P. et al. Gestão de pessoas como fator de sucesso na incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, p. 598-619, 2013.

BRASIL. Proposta de Emenda à Constituição n. 32, de 03 de setembro de 2020. Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083. Acesso em 23 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm. Acesso em: 31 mai. 2022.

BRASIL. Mesa de negociação com servidores será criada em janeiro, diz ministra Esther Dweck, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/mesa-de-negociacao-com-servidores-sera-criada-em-janeiro-diz-ministra-esther-dweck. Acesso em 30 jun. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology,** v. 3, n. 2, p. 77-101. 2006. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa.

BRIDI, M.A. Teletrabalho em tempos de pandemia e condições objetivas que desafiam a classe trabalhadora. *In*: OLIVEIRA, D. A.; POCHMANN, M.(orgs) **A devastação do trabalho:** a classe do labor na crise da pandemia. Brasília: Gráfica e Editora Positiva, CNTE, 2020.

BRITO, J. C. Saúde do Trabalhador: reflexões a partir da abordagem ergológica. In: FIGUEIREDO et. al (orgs). **Labirintos do trabalho:** interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 91-114.

BRITO, J. C. Trabalho prescrito. *In*: PEREIRA, I. B. & LIMA, J. C. (orgs.). **Dicionário da Educação Profissional em Saúde.** Rio de Janeiro: EPSJV, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. RJ, 2. edição, p.453-459, 2009.

BRITO, J. C. Saúde – uma relação com o meio e os modos de vida. **Laboreal**, v.13, n.1, p. 100-103, 2017.

BRITO, J.; GOMES, L.; OLIVEIRA, S. INSATS: uma contribuição para a Saúde do Trabalhador. *In*: Seminário Internacional Saúde no Trabalho, 2013, Porto. **Anais**...Porto: Universidade Porto, 2013.

BRUNING, C. O papel da gestão de pessoas na estratégia: um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo do Paraná. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 130-145, 2015.

CAMARGO, C. Gestão estratégica de recursos humanos: quais práticas influenciam a avaliação dessa função pelos membros organizacionais?. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 3, 301-315, 2014.

CAMARGO, J.A.; LIBONI, L.B.; OLIVEIRA, J.H.C. Gestão ambiental de recursos humanos e nível de envolvimento de colaboradores nas organizações. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 72-91, 2015.

CAMPOS, I.M.S.; MEDEIROS, J.W.; MELO, M.S.M. Comunidade de prática (CoP) e aprendizagem organizacional no contexto da gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 17-26, 2018.

CANGUILHEM, G. Meio e normas do homem no trabalho. **Pro-posições**, v.12, n.2-3, p. 109-121, 2001.

CANGUILHEM, G. **O Normal e o Patológico**. 6a ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

CANÇADO, V. L.; VENDRAMINE, M.; OLIVEIRA, E.J. Revisitando as Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos: estudo em empresas no Brasil. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 46, n. 10, p. 01-14, 2020.

CAPAVERDE, C.B.; VAZQUEZ, A.C.S. Implantação de processo eletrônico no Sistema Judiciário: Um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma Secretaria de Gestão de Pessoas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, p. 462-490, 2015.

CAPONI, S. Georges Canguilhem y el estatuto epistemológico del concepto de salud. **História, Ciências, Saúde**, v. IV, n. 2, p.287-307, 1997.

CAPONI, S. A Saúde como Abertura ao Risco. *In*: CZERESNIA, D.; FREITAS, C. M. **Promoção da Saúde:** conceitos, reflexões e tendências. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2003, p.55-77.

CASTRO, A.B.C.; BRITO, L.M.P.; VARELA, J.H.S. A ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **Holos**, v. 4, p. 408-423, 2017.

CLOT, Y. A Psicologia do Trabalho na França e a perspectiva da Clínica da Atividade. **Rev. de Psicologia**, v. 22, n. 1, p. 207-234, 2010a.

CLOT, Y. **Trabalho e poder de agir.** Tradução: Guilherme João de Freitas Teixeira e Marlene Machado Zica Vianna. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010b.

COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS (**COGEPE**). Disponível em: https://portal.fiocruz.br/unidade/coordenacao-geral-de-gestao-de-pessoas-cogepe. Acesso em: 11 mar. 2022a.

COGEPE. **Relatório da Força de Trabalho da Fiocruz por Unidade por Situação** - Resumo - Fevereiro de 2022b.

COGEPE. **Boletim estatístico de pessoal 2021**. Abr. 2022c. Disponível em: https://portal.fiocruz.br/documento/boletim-estatistico-de-pessoal-fiocruz-2021. Acesso em 04 ago. 2022.

COGEPE. **Site institucional da COGEPE.** Disponível em: https://cogepe.fiocruz.br/index.cfm. Acesso em 11 mar. 2022d.

COGEPE. **Objetivos estratégicos 2021-2025.** Disponível em: https://intranet.fiocruz.br/ger_arquivo/arquivos/a20b07f714f3f66.pdf. Set. 2022e.

COGEPE. Informativo Conexão. Ano 1, ed. 1, set., 2023.

CÔRTES, F.G.; MENESES, P.P.M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019.

CORTEZ, P.A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H.M.S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 17, n. 3, p. e0021544, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00215. Acesso em: 14 nov. 2022.

COSTA, A.C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T.. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 1, p. 70-85, 2018.

COSTA, L. S.; SANTOS, M. Fatores psicossociais de risco no trabalho: uma problemática, diferentes abordagens. *In*: **International congress on safety and labour market:** book of abstracts. 2013.

COUTINHO, K.S.; RODRIGUES, G.F.; PASSERINO, L.M. O trabalho de colaboradores com deficiência nas empresas: com a voz os gestores de recursos humanos. **Revista brasileira de educação especial**, v. 23, n. 2, p. 261-278, 2017.

CUNHA, D. M. Agir em competência: notas sobre a abordagem ergológica. **Educação & Tecnologia**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 39-41, set./dez., 2007. Disponível em: https://seer.dppg.cefetmg.br/index.php/revista-et/article/view/119. Acesso em: 12 jul. 2022.

DANTAS, P.M.A.; OLIVEIRA, C.M. Programas de preparação para aposentadoria: desafio atual para a gestão de pessoas. **Argumentum**, v. 6, n. 1, p. 116-132, 2014.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 14, n. 54, p. 7-11, abr./jun. 1986.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo, SP: Oboré, 1992.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEJOURS, C.; SZNELWAR, L.; MASCIA, F. **Avaliação do trabalho submetida à prova do real:** crítica aos fundamentos da avaliação. São Paulo: Blucher, 2008.

DEMO, G. et al. As Virtudes Organizacionais Estimulam o Bem-Estar no Trabalho? O Papel Mediador das Práticas de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, p. e200144, 2022.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A.C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape. BR**, v. 16, p. 250-263, 2018.

DESLANDES, S. F.; ASSIS, S. G. Abordagens quantitativa e qualitativa em saúde: o diálogo das diferenças. *In*: MYNAIO, M. C. S.; DESLANDES, S.F. (Orgs.). **Caminhos do pensamento.** Epistemologia e método. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002. p. 195-221.

DUARTE, E.B.; DUARTE, L.P. Política de gestão de pessoas e clima organizacional na Secretaria de Saúde de Crateús-CE. **Revista Gestão & Saúde**, n.3, p. 2261-2282, 2015.

DURAFFOURG, J. O trabalho e o ponto de vista da atividade. *In*: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia:** conversas sobre a atividade humana. 3. ed. Niterói: EdUFF, 2021. p. 47-82.

DURRIVE, L.: Pistas para o ergoformador animar os encontros sobre o trabalho. *In*: SCHWARTZ, Y; DURRIVE, L. (Org.); **Trabalho & Ergologia:** conversas sobre a atividade humana. 3. Ed., Niterói: Eduff, 2021. p.309-318.

DURRIVE, L. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. **Trab. educ. saúde** (Online), Rio de Janeiro,v. 9, supl. 1, p. 47-67, 2011. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462011000400003. Acesso em: 02 set. 2019.

DURRIVE, L.; JACQUES, A. M. O formador ergológico ou "Ergoformador": uma introdução à ergoformação. *In*: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia:** conversas sobre a atividade humana. 3. ed. Niterói: EdUFF, 2021. p. 295-307.

DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Glossário da ergologia. **Laboreal**, v. 4, n .1, p. 1-11, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.4000/laboreal.11665. Acesso em: 10 ago. 2021.

DU TERTRE, C. Services immatériels et relationnels: intensité du travail et santé. **Activités**. Abril 2005. Disponível em: http://journals.openedition.org/activites/1567. Acesso em: 01 jul. 2023.

FELIPE, I. F. R. et al. Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 211–225, 2021. DOI: 10.20435/pssa.v13i2.1558. Disponível em: https://pssa.ucdb.br/pssa/article/view/1558. Acesso em: 5 jul. 2023.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. 3. ed. Brasília DF: Paralelo 15, 2017. v. 1. 344p.

FINCATO, D. Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, PR, v. 8, n. 75, p. 58-72, fev. 2019. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/152290. Acesso em: 5 jul. 2023.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ. Gestão de Recursos Humanos. **FIOCRUZ 2001/2005**. Rio de Janeiro, 2003.

FIOCRUZ. **V Congresso Interno - Relatório Final da Plenária Extraordinária**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: https://congressointerno.fiocruz.br/sites/congressointerno.fiocruz.br/files/documentos/V%20Congresso%20Interno%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final%20Plen%20Extra%2027.09.2006.pdf. Acesso em: 17 ago. 2022.

FIOCRUZ. **Relatório Final do VIII Congresso Interno:** A Fiocruz e o futuro do SUS e da democracia. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://congressointerno.fiocruz.br/sites/congressointerno.fiocruz.br/files/documentos/VIII%20Congresso%20Interno%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf Acesso em: 11 mar. 2022.

FIOCRUZ. **Relatório Final do IX Congresso Interno.** Rio de Janeiro, 2021a. Disponível em: https://congressointerno.fiocruz.br/sites/congressointerno.fiocruz.br/files/documentos/IX%20Congresso%20Interno%20Fiocruz%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf. Acesso em: 16 ago. 2022.

FIOCRUZ. **Relatório de Gestão 2021.** Rio de Janeiro, 2021b. Disponível em: https://portal.fiocruz.br/documento/relatorio-de-gestao-2021. Acesso em: 13 set. 2023.

FIOCRUZ. **Unidades e Escritórios. 2022**. Disponível em: https://portal.fiocruz.br/unidades-e-escritorios. Acesso em: 11 mar. 2022a.

FIOCRUZ. **Gestão Participativa.** Disponível em: https://portal.fiocruz.br/gestao-participativa. Acesso em 11 mar. 2022b.

FIOCRUZ. **Estratégias 2022**. Disponível em: https://portal.fiocruz.br/estrategias-2022. Acesso em 11 mar. 2022c.

FIOCRUZ. **Relatório de Gestão 2022.** Rio de Janeiro, 2022d. Disponível em: https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos_2/relatorio_de_gestao_fiocruz_2022.pdf. Acesso em: 13 set. 2023.

FIOCRUZ. **CD aprova homenagem e comissão para concurso,** 2023. Disponível em: https://portal.fiocruz.br/noticia/cd-aprova-homenagem-e-comissao-para-concurso. Acesso em: 31 ago. 2023.

FRANCO, M.M.S.; HASHIMOTO, M. Liderança empreendedora e práticas de Gestão de Pessoas: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 104-128, 2015.

FRANÇA, H.L.M. et al. Práticas de gestão de pessoas: uma análise das melhores cooperativas para trabalhar. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas** , v. 13, n.7. p. 164-179, 2020.

FREITAS, W.R.S. et al. Gestão de recursos humanos e manufatura enxuta: evidências empíricas do setor automotivo brasileiro. **Production**, v. 24, p. 451-461, 2014.

GALPERIN, A.Z.; FERRAZ, D.L.; SOBOLL, L.A. Seleção, Treinamento e Avaliação: As Práticas de Gestão de Pessoas e o Processo de Submissão de Gestores. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 1, p. 80–104, 2015.

GALVÃO, A., CASTRO, B., KREIN, J. D., & TEIXEIRA, M. Reforma Trabalhista: precarização do trabalho e os desafios para o sindicalismo. **Caderno CRH**, v. 32, n. 86. E-pub, 2019. p. 253-270.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Tradução: Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007. 338 p.

GALLON, S. et al. Gestão de Recursos Humanos No Contexto Internacional: Um Estudo Comparativo Entre Duas Empresas Multinacionais. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 7, n. 2, p. 66-101, 2017.

GALLON, S.; BITENCOURT, B.M. Programas trainee e expatriação como processos que evidenciam a importância estratégica da Gestão de Recursos Humanos. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 5, n. 2, p. 140-166, 2016.

GEMELLI, C.E. FRAGA, A.M.; PRESTES, V.A. Produção científica em relações de trabalho e gestão de pessoas (2000/2017). **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 222-248, 2019.

GENARI, D.; MACKE, J. Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 5, p. e2021-0356, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505. Acesso em: 14 nov. 2022.

GENARI, Denise; MACKE, Janaina. Gestão estratégica de recursos humanos e inovação de produto: proposições de pesquisa relacionadas às práticas de atração, retenção e desenvolvimento. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 2508-2540, 2018.

GPTW/GP. **Relatório Tendências de gestão de pessoas 2023.** 15 fev. 2023. Disponível em: https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-gestao-de-pessoas-2023. Acesso em: 01 jul. 2023.

GREEN, A. Everything You Should Know Before Talking to HR About a Problem at Work. **Vice,** 22 set. 2021. Disponível em: https://www.vice.com/en/article/akgmnj/everything-you-should-know-before-talking-to-hr-about-a-problem-at-work. Acesso em: 12 nov. 2021.

GUERRA, M.H.T.; MATTOS, C.A.C; CORRÊA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 3, p. 486-503, 2020.

GURGEL, C. Graduação em Administração Pública – pode-se formar um servidor público? **Temas de Administração Pública**. ed. especial, v. 1, n. 6. Araraquara. 2010.

HENRIQUES, A.C.V.; ANTUNES, E.D.; MACKE, J. Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 19, p. 247-273, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000100010. Acesso em: 14 nov. 2022.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa,** [S. l.], v. 37, n. 132, p. 595–609, 2007.

HOLZ, E.B.; BIANCO, M.F. Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 12, p. 494-512, 2014.

HUBAULT, F. Os desafios relacionados à mobilização da subjetividade na relação de serviço. *In*: SZNELWAR, L. I. (Org.). **Saúde dos bancários**. São Paulo: Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude Ltda, 2011, p.125-149.

KAPPAUN, N., OLIVEIRA, S., MUNIZ, H.P. Agir em Competência e Cuidados Paliativos: uma reflexão sobre o cuidar de pacientes terminais. **Ergologia [online].** 18, 147-172. 2018.

KREIN, J. D. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. **Tempo Social**, v. 30, n. 1. p. 77-104. 2018.

KREIN, J. D.; MANZANO, M.; TEIXEIRA, M. **Utopias do trabalho:** desafios e perspectivas para o pós pandemia. Friedrich Ebert Stiftung. Dez/2020.

KROST, O. Teletrabalho na Argentina e no Brasil: tão perto, mas tão longe. **Abet-trabalho,** Ago 2020. Disponível em: http://abet-trabalho.org.br/teletrabalho-na-argentina-e-no-brasil-tao-perto-mas-tao-longe/. Acesso em: 21 jul. 2021.

LEÃO, P.V.O et al. Terceirização: implicações nas práticas de gestão de pessoas da empresa contratada. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 1, p. 21-38, 2014.

LEITE, N.P.; LEITE, F.P.; ALBUQUERQUE, L.G. A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: o caso Petrobras**. Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 91-122, 2013.

LIMA, C. S. Q.; BORGES, E. M.; FERREIRA, G. H.; MELO, L. R. G.; SOROMINCK, M. L.; ARAÚJO, M. S. **Estudo de Cenário: O Impacto da Proposta da Reforma Previdenciária de 2003 na Fiocruz.** Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Especialização em Recursos Humanos para a Saúde. 2003. 60 páginas.

LIMA, C. M. P., ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. e ARAÚJO, A. J. S. A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência: uma Contribuição de Philippe Zarifian. **Psicologia: Ciência e Profissão.** v. 35, n. 4, pp. 1223-1238, 2015

LIMA, L.G.P. A educação corporativa como um diferencial estratégico na gestão de pessoas. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 11, n. 2, p. 199-216, 2013.

LIMA, J.O.; SILVA, A.B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 41-67, 2015.

LINHART, D. A uberização do trabalho não é inevitável. Um assalariado sem submissão é possível. **Le Monde Diplomatique Brasil,** Edição 120. 2017. Disponível em: https://diplomatique.org.br/um-assalariado-sem-submissao-e-possivel/. Acesso em: 12 nov. 2021.

LHUILIER, D. Prefácio. *In*: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (orgs.). **Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014. p.vii-xi.

MACCALI, N. et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MACEDO, F. Teletrabalho e saúde mental em tempos de pandemia. **Revista Segurança Comportamental**, v.14, 58-64. GA, Lda. Lisboa. Portugal. 2021. Disponível em: https://www.segurancacomportamental.com/revistas/item/838-teletrabalho-e-saude-mental-em-tempos-de-pandemia. Acesso em: 02 out. 2021.

MAIA, L.O.; FROEHLICH, C.; KONRATH, K. Liderança sustentável sob a perspectiva de profissionais da área de Recursos Humanos de empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, p. 305-321, 2021.

MAKIYAMA, I.; BIAVATTI, L.G.C.; RAYCIK, L. Um olhar sobre as competências requeridas aos profissionais de gestão de pessoas que atuam em cooperativas agroindustriais. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 13, P. 132-145, 2020.

MARANGONI, M.M.; BERIMBAU, M.R. Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, p. 431-444, 2018.

MASCARENHAS, A.O.; BARBOSA, A.C.Q. Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, p. 353-364, 2019.

MASCARENHAS, A.O.; BARBOSA, A.C.Q. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 35-45, 2013.

MCGUIGAN, J. **Neoliberal Culture.** 1ª. Ed. Londres: Palgrave Macmillan. 2016.

METZGER, J. Mudança permanente: fonte de penosidade no trabalho? **Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, 36 (123): 12-24, 2011.

MILLS, C. **Wright**. Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed, 2009.

MOLINIER, P. A dimensão do cuidar no trabalho hospitalar: abordagem psicodinâmica do trabalho de enfermagem e dos serviços de manutenção. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [S. l.], v. 33, n. 118, p. 6–16, 2008.

MONTENEGRO, A.V. et al. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais?. **Cadernos Ebape. Br**, v. 19, p. 761-776, 2021.

MONTMOLLIN, M. **A psicotécnica na berlinda:** uma autocrítica da psicologia industrial. Rio de Janeiro, Agir, 1974. 160p.

MOREIRA, P.A. et al. Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: a Estruturação Tradicional de Cargos e Salários Ainda Pode Trazer Benefícios?. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 3, p. 3-23, 2016.

MUNIZ, H.P. et al. A gestão do trabalho: obscuro objeto da psicologia do trabalho e organizacional. *In*: Carvalho-Freitas et al. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho:** perspectivas teórico-práticas. São Paulo: Vetor Editora. pp. 167-210, 2022.

MUNIZ, H.; VIDAL, M.C.; VIEIRA, S. Os ingredientes da competência na gestão da assistência em uma enfermaria hospitalar. *In*: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (org.) **Labirintos do trabalho:** interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro (RJ): P&A, p. 322-44, 2004.

NAPOLEÃO, R. et al. Responsabilidade social empresarial e gestão de pessoas: a perspectiva dos trabalhadores de uma empresa pública. **Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão**, v. 12, n. 2, P. 38-64, 2014.

NARDI, H. C. **Ética, trabalho e subjetividade:** trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

NASCIMENTO, V. L. V.; TAVANTI, R. M.; PEREIRA, C. C. Q. O uso de mapas dialógicos como recurso analítico em pesquisas científicas. *In*: M. J. P. SPINK, J. I. M. BRIGAGÃO, V. L. V. NASCIMENTO, & M. P. CORDEIRO (Orgs.). **A produção de informação na pesquisa social: compartilhando ferramentas**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2014, pp. 247-272.

NICOLAZZI, E.M. Crenças de servidores de uma universidade pública federal em relação à gestão de pessoas por competências. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 1, p. 20-30, 2013.

NOGUEIRA, A.J.F.; SILVA, O.T. Transformações organizacionais e gestão de pessoas no setor financeiro. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 1, p. 105-129, 2015.

NOUROUDINE, A. A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. *In*: SOUZA-E-SILVA, M. C.; FAÏTA, D. (Org.). **Linguagem e trabalho:** construção de objetos de análise no Brasil e na França. Tradução Ines Polegatto e Décio Rocha. São Paulo: Cortez, 2002.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE, S. Jr.; POLI, B.V. Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, p. eRAMD200105, 2020.

OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, p. 1-24, 2020.

OLIVEIRA, P. S. **Metodologia das Ciências Humanas.** São Paulo: Hucitec/UNESP, 1998.

OLTRAMARI, A.P.; PAULA, M.J.M.; FERRAZ, D.L.S. Do Departamento Pessoal ao Recursos Humanos Estratégico: os subsistemas e a sofisticação do controle do trabalhador. *In:* **Gestão de pessoas:** armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas. p. 03-15, 2014.

ONUMA, F.M.S.; ZWICK, E.; BRITO, M.J. Ideologia gerencialista, poder e gestão de pessoas na administração pública e privada: uma interpretação sob a ótica da análise crítica do discurso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 106-120, 2015.

OSORIO DA SILVA, C. Pesquisa e intervenção em clínica da atividade: a análise do trabalho em movimento. *In*: BENDASSOLLI, P.F. SOBOLL, L.A.P. **Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho:** clínicas do trabalho. São Paulo:Atlas, p. 83-99, 2014.

PAIVA, L.E.B. et al. Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 55-69, 2017.

PAULA, A. P.; PAES, K. D. Fordismo, Pós-Fordismo e Cyberfordismo: Os (Des)caminhos da Indústria 4.0 na Era do Capitalismo Ultraneoliberal. *In*: Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 44, 2020. Evento on-line. **Anais** eletrônicos... Brasil.

PELOSO, A.C.; YONEMOTO, H.W. Gestão de pessoas: uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas. **Colloquium Humanarum**. v. 9, n. 2, p. 01–13, 2013.

PESSANHA, E.; RODRIGUES, M. C. No olho do furacão: A ação sindical possível em tempos de covid-19 – o caso Sinttel-Rio. **Revista Dilemas**/UFRJ – Reflexões na pandemia, 2020. Disponível em: https://www.reflexpandemia.org/texto-12. Acesso em: 15 jun. 2021.

PESSANHA, M.; OLIVEIRA, S. **A relação trabalho-saúde das Agentes Comunitárias de Saúde em contexto da pandemia da Covid-19.** 2022. Dissertação (Mestrado) – Saúde Pública. Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca. Rio de Janeiro, 2022.

PIRES, A.A.; ALMEIDA G.V. Análise da estrutura e das políticas da área de gestão de pessoas em organizações da Região Sul Fluminense. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 1, p. 70-85, 2016.

PIRES, F.M.; FISCHER, A.L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014.

PIRES, M.L.; NUNES, F. Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 4, p. 380-392, 2018.

PIRROLAS, O.A.; CORREIA, P.M. O churning aplicado à gestão de recursos humanos: a importância de um modelo de previsão. **Lex Humana**, v. 12, n. 1, p. 59-68, 2020.

PITTY. Redimir. Rio de Janeiro: Deckdisc: 2003. (3 min).

POCHMANN, M. Tendências estruturais do mundo do trabalho no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva [online].** 2020, v. 25, n. 1, p. 89-99. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.29562019. Acesso em: 18 mai. 2021.

PRIMO, P.P.; OLIVA, E.C.; KUBO, E.K.M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 20, n. 2, p. 371-396, 2014.

QUAL é o perfil do profissional de RH?. **REVISTA CARREIRA MULLER.** São Paulo, 31 mai 2017. Disponível em: http://carreira.com.br/qual-e-o-perfil-do-profissional-de-rh/. Acesso em 20 mar. 2020.

QUEIROZ, A.C.S.; ALBUQUERQUE, L.G.; MALIK, A.M. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 658-670, 2013.

RIBEIRO, A.R.S.; MARTINS, P.L.; NETA, M.C.S. Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em uma instituição financeira. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, p. 544-563, 2017.

RIBEIRO, I. et al. Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção de gerentes e não gerentes. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 1, p. 01-22, 2015.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1995.

ROBAINA, C. M. V.; PINHEIRO, R. M. S. Saúde mental e trabalho nas particularidades do serviço público. **Advir** (ASDUERJ), v. 33, p. 36-46, 2015.

ROCON, A.; OLIVEIRA, M.L.; BELTRAME, I. Processos gerenciais de gestão de pessoas em empresas do setor da construção civil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 115-128, 2015.

ROOSLI, A. C. B. S; MANSANO, S. R. V. A dimensão serviço no trabalhar: uma análise crítica. In: XI SEPECH, 2016, Londrina. **Anais do XI SEPECH.** Londrina: Sepech, 2016. v. 1. p. 1100-1109.

ROSSÉS, G.F. et al. Um estudo sobre os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 6, n. 11, p. 103-126, 2019.

SALERNO, M. S. A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviço. *In*: SALERNO, M. S. (Org.). **Relação de Serviço**: produção e avaliação. São Paulo: SENAC, 2001. p. 9-22.

SANTANA, M. A. O mundo do trabalho em mutação: as reconfigurações e seus impactos. **Cadernos IHU Ideias**, ano 3, nº 34, 2005. Disponível em: https://ihu.unisinos.br/images/stories/caderno/ideias/034cadernosihuideias.pdf. Acesso em: 02 out. 2021.

SANTOS, R.W.; NASCIMENTO, V.M.B.; OLIVEIRA, M.C.R. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, p. 413-430, 2018.

SCHERER, M. D. A. et al. Contribuições da ergologia para a gestão do trabalho: Entrevista com Yves Schwartz. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 20, 2022, e00336166. DOI: 10.1590/1981-7746-sol00336.

SCHLEICH, M.V. Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no BRASIL?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, p. e2021-0370, 2022.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação & Sociedade** [online]. 1998, v. 19, n. 65, p. 101-140. 1998. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0101-73301998000400004. Acesso em: 30 set. 2021.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. *In*: FIGUEIREDO et al. (Orgs.), **Labirintos do trabalho:** interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 23-33.

SCHWARTZ, Y. Anexo ao capítulo 1. Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. *In*: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & ergologia:** conversas sobre a atividade humana. 3. ed. Niterói: EdUFF, 2021a. p. 37-46.

SCHWARTZ, Y. Anexo ao capítulo 7. Uso de si e competência. *In*: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & ergologia:** conversas sobre a atividade humana. 3. ed. Niterói: EdUFF, 2021b. p. 205-221.

SCHWARTZ, Y.; DUC, M.; DURRIVE, L. Trabalho e Ergologia. *In*: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia:** conversas sobre a atividade humana. 3.ed. Niterói: EdUFF, 2021a, p.25-36.

SCHWARTZ, Y.; DUC, M.; DURRIVE, L. Trabalho e uso de si. *In* SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia:** conversas sobre a atividade humana. 3.ed. Niterói: EdUFF, 2021b. p. 189-204.

SCHWARTZ, Y.; DUC, M.; DURRIVE, L. Técnicas e competências. *In*: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. **Trabalho & Ergologia:** Conversas sobre a atividade humana. 3.ed. Niterói: EdUFF, 2021c. p. 85–102.

SEGNINI, L. Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços de atendimento a distância. *In*: SALERNO, M. S. (Org.) **Relação de Serviço:** produção e avaliação. São Paulo: Editora Senac, 2001, p. 152-181.

SENNETT, R. **A Corrosão do caráter:** consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, C. O.; RAMMINGER, T. O trabalho como operador de saúde. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 12, p. 4751-4758, Dez. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232014001204751&lng=en&nrm=iso. Acesso em 29 out. 2020.

SILVA, R.C. et al. Gerações e comprometimento em diferentes contextos de gestão de pessoas no Brasil. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 16, n. 1, p. 5-24, 2017.

SOARES, A. As emoções do care. *In*: HIRATA, H. S.; GUIMARÃES, N. A.; FONTES, A. (org.). **Cuidado e cuidadoras:** as várias faces do trabalho do care. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012. p. 44–59.

SOUZA, A.R.; VASCONCELOS, I. F. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?. **Cadernos EBAPE.BR,** v. 19, n. 1, 190–202, 2021.

SOUZA, E.B. Competitividade empresarial, gestão de pessoas e controle social: para pensar os dilemas da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). **Revista Espaço Acadêmico**, v. 15, n. 172, p. 113-123, 2015.

SOUZA, F.A.S. et al. Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 1, p. 103-120, 2015.

SOUZA, J.; RIBEIRO, I.; BERTOLINI, G.R. Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 3-22, 2014.

STECCA, J.P. et al. A gestão das pessoas nas cooperativas: percepção do subsistema de recursos humanos das cooperativas de crédito segundo o perfil dos colaboradores. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 16, p. 01-24, 2021.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019.

TINTI, J.A. et al. O impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, p. 636-653, 2017.

TONELLI J.; Maria et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, p. 1-18, 2003.

VARZONI, G.C.; AMORIM, W.A. Modelos de Gestão de Pessoas. **Revista de carreiras e pessoas**, v. 11, n. 3, p. 489-505, 2021.

VASCONCELOS, I.F.F. et al. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos Ebape. Br**, v. 13, n. 4, p. 910-929, 2015.

VIEIRA, M.A.; SILVA, A.; SILVA, P.O.M. Influências das políticas e práticas de gestão de pessoas na institucionalização da cultura de segurança. **Production**, v. 24, n. 1, p. 200-211, 2014.

WOOD JR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas [online].** 1992, v. 32, n. 4 [Acessado 30 Setembro 2021], pp. 6-18. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-75901992000400002. Acesso em: 30 set. 2021.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço – esboço de um modelo de produção de serviço. *In*: SALERNO, M. S. (Org.) **Relação de Serviço:** produção e avaliação. São Paulo: Editora Senac, 2001a, p. 95-149.

ZARIFIAN, P. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial do serviço. *In*: SALERNO, M. S. (Org.) **Relação de Serviço:** produção e avaliação. São Paulo: Editora Senac, 2001b, p. 67-94.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.

## APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ATORES CHAVE

**Caracterização**

- Idade
- Tempo de serviço na Fiocruz
- Cargo atual

**História pessoal**

- Como foi sua entrada na Fiocruz?
- Como se deu sua trajetória profissional na instituição?
- Quais foram as circunstâncias de sua inserção na área de gestão do trabalho?
- Quais foram os maiores desafios durante sua atuação na área?

**História institucional**

- Como nasceu a área de gestão do trabalho na Fiocruz?
- Quais foram as principais mudanças que ocorreram na área deste momento até hoje?
- Quais foram os principais desafios para sua constituição e desenvolvimento?

**Estrutura e organização**

- Quais são os principais documentos que regulamentam a atuação na área?
- Como se estrutura essa atividade na Fiocruz?
- Qual o perfil de seus trabalhadores?
- Defina o trabalho em Recursos Humanos na Fiocruz em uma palavra.

## APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA ENTREVISTA COM ATORES CHAVE

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa "**A relação trabalho-saúde em recursos humanos: modos de agir face ao real da atividade em uma instituição pública**" por ser considerado um informante chave com um olhar macro privilegiado do campo em decorrência da atuação atual ou passada na área de recursos humanos da Fiocruz. A pesquisa está sendo realizada pela doutoranda **Talita Almeida de Campos Nascimento Thompson Coelho** (pesquisadora responsável), sob orientação da pesquisadora **Simone Santos Oliveira**, vinculada à Pós-Graduação em Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, da Fundação Oswaldo Cruz (ENSP/FIOCRUZ). O objetivo central dessa pesquisa consiste em analisar a relação trabalho-saúde dos profissionais de RH de uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde na perspectiva de ampliar seus modos de agir face ao real da atividade.

Sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista para a pesquisadora. A entrevista acontecerá em lugar previamente combinado entre as partes de modo a assegurar sua privacidade. A gravação do áudio da entrevista é condição para a participação nesta fase da pesquisa e a assinatura deste termo significa a concordância com o registro. O tempo de duração da entrevista será de aproximadamente uma hora e meia.

Há possibilidade de risco de sua identificação em virtude da especificidade e visibilidade do cargo que ocupa. No entanto, todas as informações prestadas são sigilosas e sua divulgação será de forma agregada, buscando evitar essa identificação. Somente terão acesso ao áudio e à transcrição da entrevista os pesquisadores que se comprometeram com o dever de sigilo e confidencialidade e não farão uso destas informações para outros fins.

No início da entrevista você assinará seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa. **Sua participação não é obrigatória**, você pode interromper a entrevista ou desistir de participar em qualquer momento, sem lhe causar prejuízos ou danos, atuais ou futuros.

Toda pesquisa tem riscos potenciais a depender de seus objetivos e da metodologia selecionada. Neste caso específico, a reflexão promovida nos encontros pode promover a mobilização afetiva, porém você tem a opção de desistir de participar e/ou de se negar a responder alguma questão sensível, se assim o desejar. A pesquisadora promoverá o amparo e acolhida pertinentes a cada caso. Caso ocorra algum dano, comprovadamente decorrente da presente pesquisa, o participante terá direito a buscar indenização, através das vias judiciais, como dispõem o Código Civil, o Código de Processo Civil, na Resolução nº 466/2012.

Com relação aos benefícios à pesquisa, a sua participação contribuirá para levantamento das condições de trabalho e saúde dos profissionais de RH e para repensar o papel desse profissional, dando visibilidade para dimensões outras que não somente as burocráticas e administrativas, especialmente a dimensão de cuidado desta atividade inserida em uma relação de serviço. Contribuirá para dar visibilidade ao trabalho desses profissionais, refletindo sobre a relação saúde-trabalho desses agentes, contribuindo para a emergência de narrativas que externalizem os modos de agir, as estratégias e os valores envolvidos, fortalecendo esse coletivo e ampliando seus recursos para agir, na perspectiva de promoção da saúde dos trabalhadores.

Após a sistematização e análise dos dados da pesquisa, esses serão divulgados através de um encontro de devolutiva e de artigos científicos a serem publicados em periódicos

indexados. Todos as gravações e transcrições serão mantidas permanentemente em um banco de dados de pesquisa, com acesso restrito, sob a responsabilidade da pesquisadora responsável, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução 466/12 e 510/2016 e com o fim deste prazo, será descartado. No caso de utilização dos dados em pesquisas futuras, será necessário um novo contato para que você forneça seu consentimento específico, além da apresentação do novo projeto ao CEP.

Caso haja alguma dúvida ou sugestão, você pode entrar em contato com **Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca** (CEP/ENSP/FIOCRUZ) que aprovaram o projeto ou com a pesquisadora responsável pela pesquisa:

**CEP/ENSP/FIOCRUZ** - O Comitê é formado por um grupo de pessoas que têm por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e assim, contribuir para que sejam seguidos padrões éticos na realização de pesquisas.
Tel.: (21) 2598-2863.
E-mail: cep@ensp.fiocruz.br
http://cep.ensp.fiocruz.br
Rua Leopoldo Bulhões, 1480 – Térreo - Manguinhos - Rio de Janeiro – RJ - CEP: 21041-210

**PESQUISADORA RESPONSÁVEL**
Talita Nascimento: talita.acn@gmail.com - (21) 97659-8778
Escola Nacional de Saúde Pública - ENSP/FIOCRUZ
Rua Leopoldo Bulhões, 1480, Manguinhos, Rio de Janeiro, RJ, CEP 21.040-210

Este TCLE possui duas vias, uma para o participante da pesquisa e a outra para o pesquisador responsável. Todas as páginas das duas vias deverão ser rubricadas pelo participante e pelo pesquisador e na última página deverá constar a assinatura de ambos, a fim de garantir a integridade das informações contidas no documento.

_____, _____ de _____ de 20____.

(Local e data)

-

_____

Pesquisadora Responsável

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e concordo em participar.

_____

Participante

## APÊNDICE 3 - QSATS 100 – 2020 - QUESTIONÁRIO SAÚDE E TRABALHO EM ATIVIDADES DE SERVIÇO

Este questionário objetiva compreender as relações entre saúde e trabalho nas atividades de serviço. Está organizado em cinco partes, englobando aspectos da organização do trabalho, das condições de trabalho, da vida pessoal e da saúde. Para a análise dessas relações serão consideradas as respostas dadas por um conjunto de trabalhadores/as, de forma geral, mantendo-se todas as informações individuais sob anonimato.

Por favor, leia atentamente as questões e pergunte caso tenha alguma dúvida.

Este instrumento é protegido pela lei de direito autoral. Em observação à política de acesso aberto da Fiocruz, é autorizada sua utilização de forma não exclusiva, livre e gratuita, para fins de pesquisa, desde que conste a referência expressa às autoras e à Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz (ENSP/FIOCRUZ).

### I. IDENTIFICAÇÃO GERAL

1. Sexo: ( ) F ( ) M ( ) Outro

2. Idade: (_____) Anos

3. Raça/Cor: ( ) Amarela ( ) Branca ( ) Parda ( ) Preta ( ) Indígena ( ) Sem declaração

4. Nível de escolaridade:
( ) Ensino Fundamental
( ) Ensino Médio
( ) Curso Técnico
( ) Graduação
( ) Especialização
( ) Mestrado
( ) Doutorado

5. Qual o curso da sua última formação?

6. Exerço minhas atividades: ( ) Presencialmente ( ) De forma híbrida ( ) Remotamente

7. Tempo de atuação na Fiocruz: (_____) Em anos

8. Função ou cargo que ocupo atualmente na Fiocruz: (_____)

9. Setor ou local de trabalho atual (Setor/Dept/Unidade): (_____)

10. Tempo de trabalho neste local: (_____) Em anos

11. Tempo de trabalho na área de RH, dentro ou fora da Fiocruz: (_____) Em anos

12. Trabalho exercido anteriormente (área, função e tempo de atuação)
_____

13. Realizo outros trabalhos remunerados atualmente: ( ) Sim ( ) Não

14. Quais:
_____
_____

## II. MEU TRABALHO

Esta parte do questionário é dedicada à sua experiência como trabalhador(a) na função, instituição/empresa ou local pesquisado.

### REGIME E RELAÇÕES DE TRABALHO

15. Exerço minhas atividades de trabalho como:

( ) Servidor/a público/a
( ) Terceirizado/a (quadro permanente)
( ) Terceirizado/a (quadro temporário)
( ) Terceirizado/a (trabalho intermitente)
( ) Estagiário/a
( ) Bolsista (de estudo, pesquisa, etc.)
( ) Autônomo/a
( ) Outro (Descrição)

16. Minha remuneração mensal (líquida) é:
( ) Até 1 salário mínimo (R$ 1.212,00 – valor vigente em 2022)
( ) Mais de 1 até 2 salários mínimos (R$ 1.212,00 até R$ 2.424,00)
( ) Mais de 2 até 3 salários mínimos (R$ 2.424,00 até R$ 3.636,00)
( ) Mais de 3 até 5 salários mínimos (R$3.636,00 até R$ 6.060,00)
( ) Mais de 5 até 7 salários mínimos (R$ 6.060,00 até R$ 8.484,00)
( ) Mais de 7 até 10 salários mínimos (R$ 8.484,00 até R$ 12.120,00)
( ) Mais de 10 até 20 salários mínimos (R$ 12.120,00 até R$24.240,00)
( ) Mais de 20 salários mínimos (a partir de R$ 24.240,00)

17. Minha jornada de trabalho, por semana é de:
( ) 20h ( ) 30h ( ) 40h ( ) 44h ( ) Outra (_____) (Descrição)

18. Minha jornada na Fiocruz é ampliada com:

| | Sempre | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| Horas Extras | | | | | |
| Atividades em casa, sem remuneração | | | | | |
| Outros (dupla matrícula, dobra etc.) | | | | | |

19. Meu tempo total de trabalho (incluindo os outros trabalhos remunerados, se tiver) é de _____ (total de horas por semana).

**MINHAS ATIVIDADES**

20. Minha área de atuação no RH é:
( ) Administração de Pessoas
( ) Desenvolvimento de Pessoas
( ) Outro

21. Neste trabalho, as principais atividades que realizo são:
_____
_____
_____

22. As atividades que exigem maior esforço e dedicação são: (por quê?)
_____
_____
_____

**CONDIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DO MEU TRABALHO**

**ASPECTOS AMBIENTAIS**

23. No meu trabalho estou exposto a:

| | Sempre | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| Ruído muito elevado ou incômodo | | | | | |
| Vibrações (oscilações ou tremores no corpo) | | | | | |
| Radiações (material radioativo, RX) | | | | | |
| Calor intenso | | | | | |
| Frio intenso | | | | | |
| Variações de temperatura (ora frio, ora calor) | | | | | |
| Iluminação inadequada | | | | | |
| Agentes biológicos (contato com: vírus, bactérias, fungos ou material de origem orgânica vegetal ou animal) | | | | | |
| Agentes químicos (colas, solvente, pigmentos, corantes, diluentes, desinfetantes, poeira e gases, etc.) | | | | | |
| Risco de acidentes (ex.: cair, escorregar, cortar-me) | | | | | |
| Outros riscos _____ | | | | | |

24. Se respondeu que está exposto a outros riscos, diga quais.

_____

**RITMO E INTENSIDADE**

25. As atividades que realizo exigem:

| | Sempre | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| Fazer gestos repetitivos e minuciosos | | | | | |
| Posturas cansativas (posições difíceis, desconfortáveis) | | | | | |
| Esforços físicos intensos (manusear, transportar, puxar, empurrar, levantar cargas pesadas) | | | | | |
| Permanecer muito tempo de pé na mesma posição | | | | | |
| Permanecer muito tempo de pé em deslocamento | | | | | |
| Permanecer muito tempo sentado/a | | | | | |
| Usar intensamente a minha voz | | | | | |

26. No meu trabalho tenho que:

| | Sempre | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| Trabalhar em ritmo intenso | | | | | |
| Manter-me concentrado/a por muito tempo | | | | | |
| Fazer várias coisas ao mesmo tempo | | | | | |
| Cumprir prazos | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| rígidos e metas difíceis | | | | | |
| Lidar com instruções contraditórias | | | | | |
| Lidar com muitas situações imprevistas | | | | | |
| Manter um ritmo que impede a realização de pausas | | | | | |

27. Meu trabalho exige ainda:

| | Sim | Em caso **positivo**. Isso me incomoda: | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Muito | Um pouco | Não me incomoda |
| Atuar a partir da demanda/necessidade do público/ clientes/ usuários(a) | | | | |
| Adaptar-me a mudanças de métodos ou instrumentos | | | | |
| Lidar com um número excessivo de clientes/usuários(a) | | | | |
| Suprimir ou encurtar uma refeição | | | | |
| Dormir em horários pouco usuais por causa do trabalho | | | | |
| Estar disponível permanentemente através da internet, celular, etc. | | | | |
| Relacionar-me com outros setores da instituição | | | | |

**FORMAÇÃO, RECURSOS E ORGANIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO MEU TRABALHO**

28. Os seguintes cursos e/ou formação contribuíram para o meu desenvolvimento nas atividades que desempenho:

_____

29. Sinto que minha formação/qualificação é suficiente para dar conta das atividades que desempenho:
( ) Sim ( ) Não

30. No local de trabalho, a aprendizagem das atividades específicas se deu:

| Sim, | Sim, | Não |
|---|---|---|

| | principalmente | parcialmente | |
|---|---|---|---|
| Através de treinamento oferecido pela instituição/empresa | | | |
| Observando colegas de trabalho | | | |
| Por orientação de colegas de trabalho | | | |
| Sozinho/a | | | |

31. Tenho tido oportunidade de ampliar meus conhecimentos, através de cursos/seminários/etc:
( ) Sim, através de recursos da instituição/empresa
( ) Sim, por meio de recursos próprios
( ) Não tenho essa oportunidade

32. No meu dia a dia de trabalho, na maior parte das vezes:

| | Sim | Não | Não se aplica |
|---|---|---|---|
| As metas são definidas claramente | | | |
| Sou bem orientado/a quanto à forma de realizar as atividades | | | |
| Disponho de guias, protocolos ou manuais de orientação nos quais posso me basear | | | |
| Disponho dos recursos técnicos (materiais, instrumentos, equipamentos) necessários | | | |
| O número de trabalhadores/as é compatível com as tarefas a realizar | | | |
| Disponho de suporte tecnológico adequado | | | |

33. Em meu trabalho, na maior parte das vezes:

| | Sim | Não | Não se aplica |
|---|---|---|---|
| Posso decidir como e quando realizar as minhas tarefas | | | |
| Posso expressar-me à vontade | | | |
| Eu e meus colegas trocamos experiências e macetes para realizar melhor as atividades | | | |

34. No meu local de trabalho há:

| | Sim | Não | Não se aplica |
|---|---|---|---|
| Espaço adequado para a tarefa que realizo | | | |
| Mobiliário adequado (mesa, cadeiras etc.) | | | |
| Equipamentos e ferramentas adequadas | | | |
| Espaços adequados para pausas, lanches ou repousos | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Vestiários e banheiros adequados | | | |

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

35. O contato com o público no meu trabalho é:
( ) Direto
( ) Indireto/virtual (telefone, internet, carta etc.)
( ) Ambos

36.Para mim, ter contato com o público é:

| | Sempre | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| Desgastante / desagradável | | | | | |

37. As exigências e/ou necessidades do público são:

| | Sempre | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| Imprevisíveis ou difíceis de compreender | | | | | |
| Justas e claras | | | | | |
| Difíceis de atender por falta de recursos | | | | | |
| Atendidas somente com muito esforço ou através de soluções não previstas | | | | | |
| Difíceis de atender porque a solução não depende diretamente de mim ou está além das minhas atribuições | | | | | |

38. Na relação com o público, é necessário:

| | Sempre | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| Lidar com situações de tensão | | | | | |
| Envolver-me emocionalmente | | | | | |
| Lidar com suas exigências | | | | | |
| Modificar ou adaptar o modo de trabalhar para atender suas necessidades | | | | | |
| Não demonstrar meus sentimentos | | | | | |

39. Além disso, fico exposto/a a:

Sim Não

| | | |
|---|---|---|
| Agressão verbal | | |
| Agressão física | | |
| Assédio sexual | | |
| Preconceito / discriminação | | |

**RELAÇÕES COM COLEGAS E CHEFIA**

40. Realizo minhas atividades:

| | Sempre | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| Em equipe | | | | | |
| Sozinho/a | | | | | |
| Com a colaboração de colegas | | | | | |
| Com a ajuda da chefia | | | | | |

41. Meu chefe imediato é:

| | | Isso me incomoda: Muito | Um pouco | Não me incomoda |
|---|---|---|---|---|
| Um homem | | | | |
| Uma mulher | | | | |

42. Meus colegas são:

| | | Isso me incomoda: Muito | Um pouco | Não me incomoda |
|---|---|---|---|---|
| Na maioria mulheres | | | | |
| Na maioria homens | | | | |
| Tanto mulheres quanto homens | | | | |

43. Quanto às relações com colegas e chefia(s), sinto que sou vítima de:
( ) Discriminação ligada à idade
( ) Discriminação ligada à raça/etnia
( ) Discriminação ligada à nacionalidade/regionalidade
( ) Discriminação sexual/de gênero
( ) Discriminação ligada à orientação sexual
( ) Discriminação ligada à deficiência física ou mental
( ) Discriminação ligada à religião/crenças
( ) Não sou vítima de discriminação
( ) Outro: _____ (descrição)

**RECONHECIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

44. No meu cotidiano de trabalho:

| | Sempre | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| Aprendo coisas novas | | | | | |
| Tenho oportunidade de usar minha criatividade | | | | | |
| Faço coisas que me dão prazer | | | | | |
| Minha opinião é considerada para o funcionamento do serviço | | | | | |

45. Na minha percepção:

| | Sempre | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| O público demonstra satisfação (ou gratidão) com o que faço | | | | | |
| Os/as colegas demonstram que admiram o modo como desenvolvo as atividades | | | | | |
| A chefia demonstra que reconhecem minha dedicação | | | | | |
| Os/as chefes respeitam-me como pessoa | | | | | |
| A sociedade de um modo geral valoriza o que faço | | | | | |
| Realizo um trabalho útil | | | | | |

| | **Sim** | **Não** | **Não sei** |
|---|---|---|---|
| 46. As minhas condições de trabalho são satisfatórias | | | |
| 47. Minha remuneração é compatível com minhas atribuições e responsabilidades | | | |
| 48. Tenho perspectiva de ascensão profissional (ou plano de carreira coerente com a profissão) | | | |
| 49. A cobrança de produção interfere na qualidade do meu trabalho | | | |
| 50. Meus conhecimentos permitiriam realizar atividades mais complexas | | | |
| 51. Sinto-me inseguro/a em relação ao meu emprego ou tenho medo de perdê-lo | | | |

## III. VIDA FAMILIAR, TRABALHO DOMÉSTICO E LAZER

Esta parte do questionário é um convite à reflexão sobre os momentos em que você não está na instituição/empresa

52. Atualmente me encontro:
( ) Solteiro/a
( ) Casado/a, moro com companheiro/a
( ) Separado/a, divorciado/a, viúvo/a

53. Além de mim, moram na minha casa _____ pessoas (número).

54. Tenho filhos e/ou enteados?
( ) Não ( ) Sim, de 0 a 12 anos ( ) Sim, de 13 a 18 anos ( ) Sim, maiores de 18 anos

55. Há pessoas que precisam de meus cuidados?
( ) Não
( ) Sim, crianças pequenas
( ) Sim, pessoas com necessidades especiais
( ) Sim, idosos/as
( ) Outro: _____ (Descrição)

56. Na minha casa:
( ) Sou eu que mais contribuo com o rendimento familiar
( ) Contribuo com uma pequena parte do rendimento familiar
( ) Todos/as contribuem igualmente

57. Com o rendimento familiar conseguimos dar conta de todas as despesas mensais:
( ) Facilmente
( ) Razoavelmente
( ) Com dificuldade

58. Consigo conciliar o trabalho profissional com as atividades domésticas (cozinhar, limpar, cuidar de filhos/as ou de outras pessoas, fazer compras, etc.):
( ) Sim, com facilidade
( ) Sim, com dificuldade
( ) Não consigo dar conta de tudo
( ) Não realizo atividades domésticas

59. O meu tempo total de trabalho doméstico, por semana, é de aproximadamente:
( ) Até 5h ( ) De 5 a 10h ( ) De 10 a 20h ( ) Acima de 20h

60. Tenho facilidade de me ausentar do trabalho, eventualmente, para cuidar de um familiar ou de minha própria saúde?
( ) Sim ( ) Não

61. Geralmente, o tempo que gasto por dia em transporte (deslocamento casa-trabalho + trabalho casa) é de:
( ) Até 1h ( ) De 1 a 2h ( ) De 2 a 3h ( ) Mais de 3 h

62. Tenho que sair muito cedo de casa para trabalhar ou tenho que retornar muito tarde?

( ) Sim ( ) Não

63. Conto com serviço de transporte próprio da instituição/empresa?
( ) Sim ( ) Não

64. Normalmente durmo em torno de _____ horas.

65. Considero que o meu tempo de repouso e sono é suficiente:
( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Às vezes ( ) Raramente ( ) Nunca

66. Realizo atividades físicas:
( ) Regularmente ( ) Eventualmente ( ) Nunca

67. O tempo total que dedico ao lazer (leitura, cinema, teatro, TV, encontros com amigos e familiares, esportes etc.), em média, por semana, é:
( ) Até 5h ( ) De 5 a 10h ( ) De 10 a 20h ( ) Acima de 20h

68. Mesmo quando estou **em casa** continuo:

| | Sempre | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| a me preocupar com o trabalho | | | | | |
| a realizar alguma atividade profissional | | | | | |

69. Mesmo quando estou **no trabalho** continuo:

| | Sempre | Frequentemente | Às vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| a me preocupar com minha vida familiar ou pessoal | | | | | |
| a realizar ou gerenciar atividades relacionadas com a vida familiar ou pessoal | | | | | |

70. Por causa do trabalho, sou obrigado a ficar longe da família por um período que interfere na minha rotina:
( ) Frequentemente ( ) Às vezes ( ) Nunca

71. O trabalho afeta minha vida familiar e social de forma:
( ) Positiva ( ) Negativa ( ) Às vezes positivamente, às vezes negativamente ( ) Não afeta

## IV - MINHA SAÚDE

Chegou a hora de falar sobre problemas de saúde, formas de proteção e cuidados

**SAÚDE E TRABALHO**

72. Tenho com frequência este(s) sintoma(s) ou problema(s) de saúde:

| | **Sim** | | | **Não** |
|---|---|---|---|---|
| | Sim e foi causado pelo trabalho | Sim e foi agravado ou acelerado pelo meu trabalho | Sim, mas não tem relação com o meu trabalho | Não tive nem tenho este sintoma ou problema |
| Dores de cabeça | | | | |
| Dores no peito | | | | |
| Dores nas costas (coluna) | | | | |
| Dores no estômago | | | | |
| Má digestão, vômito, diarreia | | | | |
| Adormecimento/formigamento de braços e pernas | | | | |
| Desânimo, fadiga geral | | | | |
| Ansiedade e/ou irritabilidade | | | | |
| Problemas de visão | | | | |
| Problemas de voz | | | | |
| Problemas de audição | | | | |
| Problemas de pele (alergia, dermatose, dermatites etc.) | | | | |
| Problemas respiratórios (asma, falta de ar etc.) | | | | |
| Problemas musculares e das articulações | | | | |
| Problemas cardiovasculares ou circulatórios (pressão alta, derrame, infarto, varizes etc.) | | | | |
| Problemas digestivos (estômago, fígado, vesícula etc.) | | | | |
| Problemas no trato urinário (rim, bexiga etc.) | | | | |
| Problemas nas glândulas (diabetes, tireoide etc.) | | | | |
| Problemas nutricionais (obesidade, anorexia, anemia etc.) | | | | |
| Problemas associados ao sistema reprodutivo | | | | |
| Problemas relacionados à vida sexual | | | | |
| Problemas na mama | | | | |
| Problemas de sono (sonolência, insônia) | | | | |
| Problemas neurológicos | | | | |
| Problemas relacionados a saúde mental | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Problemas relacionados à dependência química (alcoolismo, tabagismo, uso abusivo de drogas) | | | | |
| Problemas/doenças relacionados a vírus, bactérias, fungos. | | | | |
| Acidentes (ferimentos, queimaduras, quedas etc.) | | | | |
| Outros sintomas ou problemas<br><br>_____ | | | | |

73. Tenho diagnóstico(s) de doença(s) confirmado(s)?
( ) Sim ( ) Não

74. Se sim, essa(s) doença(s) requer(em) o(o) seguintes(s) controle/tratamento(s) regular(es):
_____

75. Faço uso frequente de medicamentos?
( ) Sim ( ) Não

**ACIDENTE DE TRABALHO E PROTEÇÃO**
76. Já tive um acidente ou uma doença do trabalho (reconhecido/a pela legislação)?
( ) Sim ( ) Não

Em caso positivo:
77. Este acidente ou doença foi caracterizado da seguinte forma:
( ) Acidente típico (no local de trabalho)
( ) Acidente de trajeto (no caminho de ida ou retorno do trabalho)
( ) Doença profissional

78. Qual doença profissional: _____ (Descrição)

79. Foi necessário licença para tratamento de saúde?
( ) Sim ( ) Não

80. Fiquei afastado/a por: (_____) quanto tempo

81. Fiquei com incapacidade permanente reconhecida decorrente deste acidente ou desta doença?
( ) Sim ( ) Não

82. Qual tipo de incapacidade? _____ (Descrição)

83. Foi necessária readaptação profissional?
( ) Sim ( ) Não
84. Fiquei readaptado(a) por: (_____) quanto tempo

85. Sobre os riscos de saúde e segurança do meu trabalho sou:
( ) Bem informado
( ) Razoavelmente informado
( ) Pouco informado
( ) Não se aplica

86. Considero o suporte de especialistas na área de saúde e trabalho:
( ) Suficiente ( ) Insuficiente

**CUIDADOS COM A SAÚDE**
87. No meu trabalho tenho acesso a uma alimentação saudável? ( ) Sim ( ) Não

88. Quando preciso de assistência à saúde recorro principalmente ao:
( ) Serviço público de saúde – SUS
( ) Setor privado (eu pago atendimento particular)
( ) Plano de saúde pago por mim
( ) Plano de saúde subsidiado pela instituição/empresa

89. Para evitar que minha saúde seja afetada pelo trabalho, tomo os seguintes cuidados:
_____
_____
_____
_____

**PANDEMIA DE COVID-19**
90. A intensidade do meu trabalho aumentou durante o período de pandemia?
( ) Sim , aumentou ( ) Não, permaneceu igual ( ) Não, reduziu

91. Tive aumento de gastos pessoais por conta do trabalho remoto?
( ) Sim ( ) Não

92. Considero que o suporte institucional para o trabalho remoto foi:
( ) Adequado ( ) Insuficiente

93. Em relação ao trabalho presencial, a qualidade das condições do trabalho remoto são:
( ) Melhor ( ) Pior ( ) Igual

94. Minha preferência em termos de modalidade de trabalho é:
( ) Realizar meu trabalho de forma totalmente remota
( ) Realizar meu trabalho de forma híbrida
( ) Realizar meu trabalho de forma totalmente presencial

95. Para mim, estes são aspectos positivos do trabalho remoto:
_____
_____

96. Para mim, estes são aspectos negativos do trabalho remoto:
_____

97. Minha avaliação sobre a implantação do Programa de Gestão e Desempenho, instituído pela IN nº 65/2020, na Fiocruz é:
_____
_____

**V. REFLEXÕES FINAIS**

98. Gostaria que meus filhos realizassem o mesmo trabalho que eu realizo, caso manifestem vontade:
( ) Sim, da mesma forma
( ) Sim, com algumas mudanças
( ) Não
( ) Não sei
( ) Não se aplica

99. Me vejo realizando este trabalho após meus 60 anos?
( ) Sim, sem dificuldade
( ) Sim, com dificuldade
( ) Não
( ) Não sei dizer

100. Quero deixar alguns comentários sobre questões presentes no questionário e/ou aspectos que não foram contemplados: _____
_____
_____
_____

**Por favor, antes de finalizar, confira se respondeu todas as questões.**

**AGRADECEMOS A SUA PARTICIPAÇÃO!**

O QSATS 100 - 2020 foi desenvolvido por Jussara Brito (Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP/FIOCRUZ), Simone Oliveira (ENSP/FIOCRUZ), Amanda Hyppolito (UFF) e Letícia Masson (ENSP/FIOCRUZ), a partir do QSATS 2015 (Jussara Brito, Luciana Gomes e Simone Oliveira). Sua formulação é baseada no INSAT (Inquérito Saúde e Trabalho), instrumento criado por Marianne Lacomblez, do Centro de Psicologia da Universidade do Porto (CP-UP), Liliana Cunha (CP-UP) e Carla Barros-Duarte, da Universidade Fernando Pessoa, como resultado de um projeto de cooperação internacional, realizado entre 2009 e 2014, com apoio da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/Brasil) e da FCT (Fundação para Ciência e Tecnologia/Portugal). Trata-se de um aprimoramento do INSATS - Inquérito em Saúde e Trabalho em Atividades de Serviço (primeira adaptação do INSAT para o contexto brasileiro). Também contribuíram, em diferentes estágios de seu desenvolvimento: Ana Maria Zambroni e Filipe Guterres

(versão 2009 do INSATS), Hebert de Oliveira Gomes e Élida Hennington (versão 2013 do INSATS).

## APÊNDICE 4 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA QUESTIONÁRIO ONLINE

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa "**A relação trabalho-saúde em recursos humanos: modos de agir face ao real da atividade em uma instituição pública**" por ser um(a) trabalhador(a) da área de Recursos Humanos da Fiocruz. A pesquisa está sendo realizada pela doutoranda **Talita Almeida de Campos Nascimento Thompson Coelho** (pesquisadora responsável), sob orientação da pesquisadora **Simone Santos Oliveira**, vinculada à Pós-Graduação em Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, da Fundação Oswaldo Cruz (ENSP/FIOCRUZ). O objetivo central dessa pesquisa consiste em analisar a relação trabalho-saúde dos profissionais de RH de uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde na perspectiva de ampliar seus modos de agir face ao real da atividade.

Sua participação na pesquisa consistirá no preenchimento do **questionário online**.

Serão tomados todos os cuidados para assegurar a confidencialidade e a privacidade das informações obtidas. Não é possível garantir completamente o anonimato devido à possibilidade de sua identificação em virtude de alguma especificidade do cargo que ocupa. No entanto, todas as informações prestadas são sigilosas e sua divulgação será de forma agregada, buscando evitar essa identificação. Somente terão acesso os pesquisadores que se comprometeram com o dever de sigilo e confidencialidade e não farão uso destas informações para outros fins.

O tempo estimado para o preenchimento de todas as questões é de **30 a 40 minutos** e, ao clicar no botão ENVIAR, no final do questionário, você estará confirmando seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa. Vale destacar que, por se tratar de uma pesquisa em ambiente virtual, essa pode apresentar limitações devido as tecnologias utilizadas.

**Sua participação não é obrigatória**, você pode desistir de participar ou se recusar a responder determinada questão, sem lhe causar prejuízos ou danos, atuais ou futuros. Toda pesquisa tem riscos potenciais a depender de seus objetivos e da metodologia selecionada. Neste caso específico, a reflexão promovida pelo questionário pode promover a mobilização afetiva, porém você tem a opção de desistir de participar e/ou de se negar a responder à alguma questão sensível, se assim o desejar. A pesquisadora promoverá o amparo e acolhida pertinentes a cada caso.

Caso ocorra alguma dúvida ou desconforto no preenchimento você pode entrar em contato a qualquer momento com a pesquisadora responsável para solicitar informações e esclarecimentos. Caso ocorra algum dano, comprovadamente decorrente da presente pesquisa, o participante terá direito a buscar indenização, através das vias judiciais, como dispõem o Código Civil, o Código de Processo Civil, na Resolução nº 466/2012.

Com relação aos benefícios à pesquisa, a sua participação contribuirá para levantamento das condições de trabalho e saúde dos profissionais de RH e para repensar o papel desse profissional, dando visibilidade para dimensões outras que não somente as burocráticas e administrativas, especialmente a dimensão de cuidado desta atividade inserida em uma relação de serviço. Contribuirá para dar visibilidade ao trabalho desses profissionais, refletindo sobre a relação saúde-trabalho desses agentes, contribuindo para a emergência de narrativas que externalizem os modos de agir, as estratégias e os valores envolvidos,

fortalecendo esse coletivo e ampliando seus recursos para agir, na perspectiva de promoção da saúde dos trabalhadores.

Após a sistematização e análise dos dados, esses serão divulgados através de Encontros sobre o Trabalho e de artigos científicos a serem publicados em periódicos indexados. Todos os questionários e gravações serão mantidos permanentemente em um banco de dados de pesquisa, com acesso restrito, sob a responsabilidade da pesquisadora responsável, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução 466/12 e 510/2016 e com o fim deste prazo, será descartado. No caso de utilização dos dados em pesquisas futuras, será necessário um novo contato para que você forneça seu consentimento específico, além da apresentação do novo projeto ao CEP.

Caso haja alguma dúvida ou sugestão, você pode entrar em contato com **Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca** (CEP/ENSP/FIOCRUZ) que aprovaram o projeto ou com a pesquisadora responsável pela pesquisa:

**CEP/ENSP/FIOCRUZ** - O Comitê é formado por um grupo de pessoas que têm por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e assim, contribuir para que sejam seguidos padrões éticos na realização de pesquisas.
Tel.: (21) 2598-2863.
E-mail: cep@ensp.fiocruz.br
http://cep.ensp.fiocruz.br
Rua Leopoldo Bulhões, 1480 – Térreo - Manguinhos - Rio de Janeiro – RJ - CEP: 21041-210

**PESQUISADORA RESPONSÁVEL**
Talita Nascimento: talita.acn@gmail.com
(21) 97659-8778
Escola Nacional de Saúde Pública - ENSP/FIOCRUZ
Rua Leopoldo Bulhões, 1480, Manguinhos, Rio de Janeiro, RJ, CEP 21.040-210

_____, _____ de _____ de 20____.

(Local e data)

-



_____

Pesquisadora Responsável

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e concordo em participar.

_____

Participante

## APÊNDICE 5 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA QUESTIONÁRIO IMPRESSO

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa "**A relação trabalho-saúde em recursos humanos: modos de agir face ao real da atividade em uma instituição pública**" por ser um(a) trabalhador(a) da área de Recursos Humanos da Fiocruz. A pesquisa está sendo realizada pela doutoranda **Talita Almeida de Campos Nascimento Thompson Coelho** (pesquisadora responsável), sob orientação da pesquisadora **Simone Santos Oliveira**, vinculada à Pós-Graduação em Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, da Fundação Oswaldo Cruz (ENSP/FIOCRUZ). O objetivo central dessa pesquisa consiste em analisar a relação trabalho-saúde dos profissionais de RH de uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde na perspectiva de ampliar seus modos de agir face ao real da atividade.

Sua participação na pesquisa consistirá no preenchimento do **questionário impresso**.

Serão tomados todos os cuidados para assegurar a confidencialidade e a privacidade das informações obtidas. O questionário é anônimo, mas há possibilidade de risco de sua identificação em virtude de alguma especificidade do cargo que ocupa. No entanto, todas as informações prestadas são sigilosas e sua divulgação será de forma agregada, buscando evitar essa identificação. Somente terão acesso os pesquisadores que se comprometeram com o dever de sigilo e confidencialidade e não farão uso destas informações para outros fins.

O tempo estimado para o preenchimento de todas as questões é de **30 a 40 minutos** e, ao assinar este termo, você estará confirmando seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa.

**Sua participação não é obrigatória**, você pode desistir de participar ou se recusar a responder determinada questão, sem lhe causar prejuízos ou danos, atuais ou futuros. Toda pesquisa tem riscos potenciais a depender de seus objetivos e da metodologia selecionada. Neste caso específico, a reflexão promovida pelo questionário pode promover a mobilização afetiva, porém você tem a opção de desistir de participar e/ou de se negar a responder à alguma questão sensível, se assim o desejar. A pesquisadora promoverá o amparo e acolhida pertinentes a cada caso.

Caso ocorra alguma dúvida ou desconforto no preenchimento você pode entrar em contato a qualquer momento com a pesquisadora responsável para solicitar informações e esclarecimentos. Caso ocorra algum dano, comprovadamente decorrente da presente pesquisa, o participante terá direito a buscar indenização, através das vias judiciais, como dispõem o Código Civil, o Código de Processo Civil, na Resolução nº 466/2012.

Com relação aos benefícios à pesquisa, a sua participação contribuirá para levantamento das condições de trabalho e saúde dos profissionais de RH e para repensar o papel desse profissional, dando visibilidade para dimensões outras que não somente as burocráticas e administrativas, especialmente a dimensão de cuidado desta atividade inserida em uma relação de serviço. Contribuirá para dar visibilidade ao trabalho desses profissionais, refletindo sobre a relação saúde-trabalho desses agentes, contribuindo para a emergência de narrativas que externalizem os modos de agir, as estratégias e os valores envolvidos, fortalecendo esse coletivo e ampliando seus recursos para agir, na perspectiva de promoção da saúde dos trabalhadores.

Após a sistematização e análise dos dados, esses serão divulgados através de Encontros sobre o Trabalho e de artigos científicos a serem publicados em periódicos

indexados. Todos os questionários e gravações serão mantidos permanentemente em um banco de dados de pesquisa, com acesso restrito, sob a responsabilidade da pesquisadora responsável, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução 466/12 e 510/2016 e com o fim deste prazo, será descartado. No caso de utilização dos dados em pesquisas futuras, será necessário um novo contato para que você forneça seu consentimento específico, além da apresentação do novo projeto ao CEP.

Caso haja alguma dúvida ou sugestão, você pode entrar em contato com **Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca** (CEP/ENSP/FIOCRUZ) que aprovaram o projeto ou com a pesquisadora responsável pela pesquisa:

**CEP/ENSP/FIOCRUZ** - O Comitê é formado por um grupo de pessoas que têm por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e assim, contribuir para que sejam seguidos padrões éticos na realização de pesquisas.
Tel.: (21) 2598-2863.
E-mail: cep@ensp.fiocruz.br
http://cep.ensp.fiocruz.br
Rua Leopoldo Bulhões, 1480 – Térreo - Manguinhos - Rio de Janeiro – RJ - CEP: 21041-210

**PESQUISADORA RESPONSÁVEL**
Talita Nascimento: talita.acn@gmail.com - (21) 97659-8778
Escola Nacional de Saúde Pública - ENSP/FIOCRUZ
Rua Leopoldo Bulhões, 1480, Manguinhos, Rio de Janeiro, RJ, CEP 21.040-210

Este TCLE possui duas vias, uma para o participante da pesquisa e a outra para o pesquisador responsável. Todas as páginas das duas vias deverão ser rubricadas pelo participante e pelo pesquisador e na última página deverá constar a assinatura de ambos, a fim de garantir a integridade das informações contidas no documento.

_____, _____ de _____ de 20____.

(Local e data)

-



_____

Pesquisadora Responsável

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e concordo em participar.

_____

Participante

## APÊNDICE 6 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA ENCONTROS SOBRE O TRABALHO (EST)

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado a participar da segunda fase da pesquisa "**A relação trabalho-saúde em recursos humanos: modos de agir face ao real da atividade em uma instituição pública**" por ser um(a) trabalhador(a) da área de Recursos Humanos da Fiocruz e ter manifestado interesse em participar deste momento na fase anterior. A pesquisa está sendo realizada pela doutoranda **Talita Almeida de Campos Nascimento Thompson Coelho** (pesquisadora responsável), sob orientação da pesquisadora **Simone Santos Oliveira**, vinculada à Pós-Graduação em Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, da Fundação Oswaldo Cruz (ENSP/FIOCRUZ). O objetivo central dessa pesquisa consiste em analisar a relação trabalho-saúde dos profissionais de RH de uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde na perspectiva de ampliar seus modos de agir face ao real da atividade.

Sua participação na pesquisa consistirá na participação em Encontros sobre o Trabalho (EST), um espaço de diálogo com foco na atividade de trabalho que envolve de forma comum os participantes. Serão aproximadamente cinco encontros que devem durar de duas a três horas cada em período a ser negociado com os participantes a partir de sua disponibilidade. Os encontros serão realizados presencialmente no Campus Manguinhos da Fiocruz para os trabalhadores(as) das unidades localizadas no Rio de Janeiro e virtualmente para os trabalhadores(as) das unidades regionais da Fiocruz.

Os participantes devem se comprometer com o sigilo das informações trocadas nos encontros. A gravação do áudio da entrevista é condição para a participação nesta fase da pesquisa e a assinatura deste termo significa a concordância com o registro. Na elaboração da tese e na divulgação da pesquisa, há possibilidade de risco de sua identificação em virtude de alguma especificidade do cargo que ocupa. No entanto, serão tomados todos os cuidados para assegurar a confidencialidade e a privacidade das informações obtidas. Somente terão acesso às transcrições dos encontros os pesquisadores que se comprometeram com o dever de sigilo e confidencialidade e não farão uso destas informações para outros fins.

No início do primeiro encontro você assinará seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa. **Sua participação não é obrigatória**, você pode desistir de participar dos encontros em qualquer momento, sem lhe causar prejuízos ou danos, atuais ou futuros.

Toda pesquisa tem riscos potenciais a depender de seus objetivos e da metodologia selecionada. Neste caso específico, a reflexão promovida nos encontros pode promover a mobilização afetiva, porém você tem a opção de desistir de participar e/ou de se negar a interagir com alguma questão sensível, se assim o desejar. A pesquisadora promoverá o amparo e acolhida pertinentes a cada caso.

Caso ocorra algum dano, comprovadamente decorrente da presente pesquisa, o participante terá direito a buscar indenização, através das vias judiciais, como dispõem o Código Civil, o Código de Processo Civil, na Resolução nº 466/2012.

Com relação aos benefícios à pesquisa, a sua participação contribuirá para levantamento das condições de trabalho e saúde dos profissionais de RH e para repensar o papel desse profissional, dando visibilidade para dimensões outras que não somente as burocráticas e administrativas, especialmente a dimensão de cuidado desta atividade inserida em uma relação de serviço. Contribuirá para dar visibilidade ao trabalho desses profissionais,

refletindo sobre a relação saúde-trabalho desses agentes, contribuindo para a emergência de narrativas que externalizem os modos de agir, as estratégias e os valores envolvidos, fortalecendo esse coletivo e ampliando seus recursos para agir, na perspectiva de promoção da saúde dos trabalhadores.

Após a sistematização e análise dos dados, esses serão divulgados através de um encontro de devolutiva e de artigos científicos a serem publicados em periódicos indexados. Todos as gravações e transcrições serão mantidas permanentemente em um banco de dados de pesquisa, com acesso restrito, sob a responsabilidade da pesquisadora responsável, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução 466/12 e 510/2016 e com o fim deste prazo, será descartado. No caso de utilização dos dados em pesquisas futuras, será necessário um novo contato para que você forneça seu consentimento específico, além da apresentação do novo projeto ao CEP.

Caso haja alguma dúvida ou sugestão, você pode entrar em contato com **Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca** (CEP/ENSP/FIOCRUZ) que aprovaram o projeto ou com a pesquisadora responsável pela pesquisa:

**CEP/ENSP/FIOCRUZ** - O Comitê é formado por um grupo de pessoas que têm por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e assim, contribuir para que sejam seguidos padrões éticos na realização de pesquisas.
Tel.: (21) 2598-2863 - E-mail: cep@ensp.fiocruz.br – Site: http://cep.ensp.fiocruz.br
Rua Leopoldo Bulhões, 1480, Térreo - Manguinhos - Rio de Janeiro - RJ - CEP: 21041-210

**PESQUISADORA RESPONSÁVEL**
Talita Nascimento: talita.acn@gmail.com - (21) 97659-8778
Escola Nacional de Saúde Pública - ENSP/FIOCRUZ
Rua Leopoldo Bulhões, 1480, Manguinhos, Rio de Janeiro, RJ, CEP 21.040-210

Este TCLE possui duas vias, uma para o participante da pesquisa e a outra para o pesquisador responsável. Todas as páginas das duas vias deverão ser rubricadas pelo participante e pelo pesquisador e na última página deverá constar a assinatura de ambos, a fim de garantir a integridade das informações contidas no documento.

_____, _____ de _____ de 20____.

(Local e data)



_____

Pesquisadora Responsável

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e concordo em participar.

_____

Participante